

**CO-CREACIÓN DE MODELOS DE EMPRESA SOCIAL EN LA SUBREGIÓN  
DEL BAJO CAUCA**

**ÁLVARO AUGUSTO DÍAZ ALGARÍN  
CARLOS ALBERTO PIEDRAHITA LOPEZ**

**Tesis presentada como requisito para optar por el título de Magíster en  
Gerencia de Empresas Sociales para la innovación social y el Desarrollo  
Local**

**Asesor: PHD MARIO ENRIQUE VARGAS SAENZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA  
INNOVACION Y EL DESARROLLO LOCAL**

**MEDELLIN**

**2014**

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
1. CONCEPTUALIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESAS SOCIALES.....	8
1.1. El Bajo Cauca antioqueño.....	8
1.2. Algunas definiciones de Empresa Social.....	11
1.3. Corrientes de Empresas Sociales en el mundo.....	14
1.3.1. Empresas Sociales en Europa .....	15
1.3.2. Empresas sociales en América.....	18
2. OBJETIVOS .....	20
2.1. Objetivo general .....	20
2.2. Objetivos específicos .....	20
3. ¿QUÉ DICEN LOS ACTORES DE LA REGIÓN ACERCA DE LAS EMPRESAS SOCIALES?.....	21
3.1. Descripción del proceso. ....	21
3.2. Lo que dicen las organizaciones sociales .....	25
3.3. Algunas puntualidades generales de las entrevistas de las organizaciones. ....	45
3.4. Lo que dicen los aliados académicos.....	47
3.5. Lo que dicen los aliados financieros.....	59
3.6. Lo que dicen Otros Aliados .....	65
3.7. Algunas puntualidades generales de las entrevistas de los aliados. ....	74
CONCLUSIONES .....	77
ANEXOS .....	80
Anexo 1. Entrevista ASOMUCA .....	80
Anexo 2. Entrevista FUNDISCA .....	87
Anexo 3. Entrevista Corporación Internacional El Negro Villa.....	91
Anexo 4. Entrevista Fundación Hermano Mayor .....	95
Anexo 5. Entrevista COMACO .....	100
Anexo 6. Entrevista Universidad de Antioquia Seccional Bajo Cauca. ....	105
Anexo 7. Entrevista Fundación Universitaria Católica del Norte. ....	110
Anexo 8. Entrevista CONFIAR. ....	115
Anexo 9. Entrevista COOPETRABAN.....	119
Anexo 10. Entrevista REMUSBAC. ....	122
Anexo 11. Entrevista Centro de Emprendimiento Antioquia E. ....	127

BIBLIOGRAFÍA.....	133
-------------------	-----

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por habernos permitido culminar esta nueva etapa de la vida y por los frutos que ha permitido lograr.

A nuestras familias por esperar pacientemente los compromisos que debíamos cumplir en este ciclo de vida educativa.

Agradecemos a la Universidad EAFIT y a nuestro asesor Mario Vargas por la confianza depositada.

Al Consejo de Administración de la Fundación Oleoductos de Colombia por facilitar el apoyo económico para lograr esta Maestría.

A las organizaciones y aliados por su tiempo y confianza depositada para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos.

- Asociación de Mujeres de Cauca ASOMUCA.
- Fundación de Discapacitados de Cauca FUNDISCA.
- Fundación Hermano Mayor
- Corporación Internacional el Negro Villa
- Cooperativa de Madres Comunitarias COOMACO.
- Red de Mujeres Subregional del Bajo Cauca –REMUSBAC-.
- Universidad de Antioquia Seccional Bajo Cauca.
- Fundación Universitaria Católica del Norte
- Centro de Emprendimiento Antioquia E
- Cooperativa Financiera CONFIAR.
- Cooperativa Nacional de Trabajadores COOPETRABAN

## INTRODUCCIÓN

Las empresas sociales se constituyen en una importante herramienta para proporcionar a la sociedad de elementos que ayuden a la consecución de unas mejores calidades. Su capacidad para diseñar soluciones innovadoras y dinámicas a problemas sociales y económicos como el desempleo, la exclusión, la participación política en las decisiones que les afectan y el nivel educativo carente de reflexión las hace atractivas para el desarrollo ecológico, social, cultural y sustentable de la población en la que se desenvuelve. Esta gran aceptación se debe a la “imposibilidad” del estado de garantizar el bienestar necesario a cada uno de los aspectos de la vida de sus ciudadanos y el llamado sentimiento de “corresponsabilidad” que tienen las organizaciones tanto públicas como privadas por propender un desarrollo integral en un territorio cualesquiera.

Se destaca este sentido de pertenencia y responsabilidad en los actores individuales y organizacionales del desarrollo de nuestras comunidades, pero hay que resaltar aun la falta de participación de las denominadas “corporaciones” o “multinacionales”, que se dedican a realizar lo mínimo necesario pero sus intereses siguen enmarcados únicamente en la parte económica; y es que prácticas como el outsourcing y la tercerización de los procesos lo que genera a fin de cuentas es un detrimento para los sectores menos desarrollados de la sociedad que se ven sometidos a perpetrar con su sufrimiento un sistema de generación de recursos indolente con las necesidades humanas.

De ahí la importancia creciente de apuestas organizacionales como ONGs, fundaciones y las empresas sociales que en algunos lugares aún son muy incipientes y podrían denominarse solo emprendimientos sociales, porque carecen de empuje para jalonar procesos de desarrollo más eficaces para las comunidades en las que están inmersas.

A nivel mundial en países como Italia e India el modelo de empresa social ha promovido mejoramiento de la calidad y las condiciones de vida de la población en diferentes campos como lo son: económico, social, asociativo y organizacional; visto desde la óptica de la confianza como punto de partida en unas relaciones primarias y propias de los seres humanos. No obstante, en Colombia este modelo es incipiente, se han generado algunos intentos que han venido siendo liderados en Antioquia particularmente por las universidades públicas y privadas y algunas organizaciones que han participado como aliados estratégicos, pero que concretamente no ha llegado todavía a consolidarse como modelos de empresas sociales co-creativas; esta carencia suscita que los actuales modelos de las empresas capitalistas predominen en el territorio y sean el principal causante de la inequidad y marginalidad de un gran sector de la población que afronta necesidades más apremiantes en este mundo globalizado y que a su vez genera crecimientos asimétricos y diferenciales para la mayor parte de la humanidad.

El Bajo Cauca se perfila como un territorio promisorio para la generación de estas apuestas productivas; sus dinámicas sociales, económicas lo hacen factible para explorar la posibilidad de crear empresas sociales, que propendan simultáneamente por el incremento de su capital social y económico, a través de la generación de rendimientos que vayan más allá de lo financiero, y que se distribuyan equitativamente entre la empresa, el territorio y sus socios.

El conocimiento de estos factores para poder crear una empresa social en esta subregión permitirá potencializar horizontes y segmentos de mercados de productos o servicios, que puedan tener acceso a la financiación, y se constituya en factor importante de crecimiento para el territorio. Estos espacios desde el contexto geográfico deben enfrentar nuevos desafíos para el diseño de sus modelos de empresas sociales, dentro de un contexto de mayor complejidad, arranque, competitividad, incertidumbre y rapidez de cambio. Esta investigación intenta demarcar una hoja de ruta para concebir la co-creación de modelos de empresas sociales, ya que si bien las empresas del sistema actual inequívoco compiten por una porción del

segmento en los mercados globales, los factores que contribuyen a construir y modernizar su competitividad están principalmente asociados a sus bases territoriales.

Este estudio pretende abordar la factibilidad de crear empresas sociales en el Bajo Cauca Antioqueño mediante el análisis de los factores que intervinieron en los procesos de formación de empresas que procuran de alguna manera por intereses más allá de lo financiero, tales como cooperativas, asociaciones e incluso fundaciones, las cuales propenderán simultáneamente por el incremento de su capital social y económico, a través de la generación de rendimientos sociales y financieros, que se distribuirán equitativamente entre la empresa, el territorio y sus socios. Constituida legalmente y por vínculos de confianza para la satisfacción de necesidades identificadas en una comunidad y que mide su desempeño en términos de impacto económico y social (Vargas, 2012).

Además del establecimiento de lineamientos que ayuden al establecimiento de una red de apoyo a empresas sociales que apuntalen al fortalecimiento y acompañamiento de esta idea que busca mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Bajo Cauca Antioqueño.

# **1. CONCEPTUALIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESAS SOCIALES.**

## **1.1. El Bajo Cauca antioqueño**

El Bajo Cauca es un territorio que cumple los requisitos para la generación de todo tipo de apuestas productivas, se constituye en una de las nueve subregiones administrativas en que se divide el departamento de Antioquia. Los municipios que la integran son Cáceres, Caucasia, El Bagre, Nechí, Tarazá y Zaragoza. Históricamente ha sido un territorio estratégico y accesible a todas las formas económicas, culturales, ambientales y sociales que tiene que ver con las dinámicas propias del departamento y otras zonas del país, especialmente la sabana de Córdoba y la Costa Atlántica.

El predominio de un modelo económico inequitativo y excluyente, que trae consigo un rápido deterioro de los suelos fértiles, degradación ambiental y contaminación de los recursos hídricos como consecuencia del continuo auge de los cultivos ilícitos y la minería ilegal e informal (práctica que evade las responsabilidades fiscales y ambientales de su ejercicio), actividades asociadas al control territorial de actores armados ilegales que generan violencia y desplazamientos, agudizado esto por la pérdida de credibilidad en el Estado debido a prácticas corruptas, déficit fiscal, fallas en el manejo de los recursos públicos y el poco sentido de pertenencia; se constituyen en factores a considerar en la dinámica del Bajo Cauca.

En esta región la minería aurífera ha sido la fuente impulsora del crecimiento económico, crecimiento que no ha significado un desarrollo de las condiciones de vida de sus pobladores y que por el contrario se ha caracterizado por ser desigual, sin embargo se ha mantenido esta durante varias décadas como la principal actividad económica; constituida también en generadora de conflictos sociales, económicos y ambientales que ha llevado a innumerables impactos como erosión y degradación de suelos, contaminación del recurso hídrico, desaparición de fauna y flora, contaminación atmosférica, corrupción en todos los órdenes, violencia, pobreza extrema entre otros.



Adicionalmente, esta conflictividad social también ha estado asociada a la producción de cultivos ilícitos y a la presencia del narcotráfico en la zona, situación que subyace la presencia de grupos armados ilegales (Bacrim, paramilitarismo y guerrilla) por el control del territorio y por la generación de culturas y prácticas poco sanas para la población joven, sin dejar de lado los altos niveles de corrupción institucional de las entidades de control público como la policía y el ejército que en ocasiones son inoperantes ante la proliferación de este tipo de grupos.

El segundo factor en la dinámica de esta subregión es el bajo desarrollo de la institucionalidad pública estatal local y la ausencia histórica del orden departamental y nacional para dirigir el desarrollo de los municipios y contribuir a plasmar los fines esenciales del Estado, relacionados con la prestación del servicio público desde sus competencias como entes administrativos descentralizado, la falla en la ejecución de proyectos de índole social y el asistencialismo como cultura altamente extendida y perpetuada por las administraciones. De igual manera, el rápido deterioro de los recursos naturales e inadecuado uso de modelos de explotación de la tierra (extensas haciendas ganaderas, la pesca no controlada, la extracción forestal, la agricultura y la explotación de metales preciosos entre otros) afectan y comprometen seriamente recursos valiosos como el agua, la flora y la fauna que aún coexiste y se conserva en el territorio.

Otro factor a tener en cuenta, es la desarticulación del tejido social, de sus valores y redes de solidaridad, afectados por las divisiones producto de la violencia, la exclusión política y el arraigo de costumbres insanas que derrumban y generan nuevos modelos de pensamiento tales como el asistencialismo o la obtención por cualquier método del dinero para la suntuosidad y el derroche; extendido esto entre individuos, comunidades y organizaciones, constituyéndose en un ambiente de desconfianza y recelo perjudiciales a la hora de emprender procesos de construcción colectiva del desarrollo.

El Bajo Cauca Antioqueño aparece referenciado en todos los estudios y documentos que a nivel departamental se han originado pensando en la planeación estratégica del territorio, para apuntalar el sistema productivo y empresarial de la región, sin embargo, esos esfuerzos no se han plasmado hasta ahora.

El Plan Estratégico de Antioquia –PLANEA- publicó un documento específico para el Bajo Cauca que empezaba a recoger una visión de futuro planteada previamente en 1997 para la subregión, la cual rezaba: “En el año 2020 el Bajo Cauca antioqueño será el mejor centro agroindustrial del mundo” (1997), identificando metódicamente la percepción ciudadana a través de una matriz DOFA, donde se mostraba que para el corto plazo la Subregión debía ampliar su base económica y para el mediano plazo debería diversificar su base productiva.

El Instituto de Estudios Regionales –INER- de la Universidad de Antioquia, antes de darse el proceso de regionalización de la Universidad realizó un estudio, analizando las condiciones particulares del territorio en función a su desarrollo y basando su actuación en núcleos problemáticos, fortalezas y líneas estratégicas de pertinencia en la planificación estratégica y prospectiva territorial de la subregión.

El estudio más reciente de planeación lo hizo Administración municipal pasada en a través del Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación de Antioquia, con la Dirección de Planeación Estratégica Integral, formulando y construyendo de manera participativa con actores públicos y privados el Plan Estratégico Subregional - PESU- para el Bajo Cauca, en asocio con las entidades cooperantes del proyecto EU-LA-WIN en el marco del programa de cooperación URB-AL III y el Comitato Internazionale per lo Sviluppo dei Popoli -CISP-. Este estudio definió algunos factores de cambio para el desarrollo territorial del Bajo Cauca, así como el escenario futuro posible como base para un Modelo Estratégico de Desarrollo Subregional.

La ubicación geográfica y las características del medio físico, hacen del Bajo Cauca una subregión con un alto potencial de desarrollo económico basado en sus abundantes recursos naturales renovables y no renovables. La subregión cuenta con grandes extensiones de bosques, con abundante cantidad de agua y recursos bióticos, que aprovechados y valorados ambientalmente, serán generadores de bienestar y calidad de vida para sus habitantes (Gobernación de Antioquia: Departamento administrativo de planeación, 2011, pág. 205)

Esto denota que a pesar de no generarse un desarrollo en la perspectiva de lo planteado teóricamente, existen avances desde lo conceptual que guían un proceso estratégico de planeación subregional y que perfilan los diferentes programas y proyectos que pueden ayudar a moldear las empresas sociales como una alternativa de solución a su inequidad social y económica.

## **1.2. Algunas definiciones de Empresa Social**

Existe una creciente preocupación de las empresas por procurar una participación más influyente en los procesos de desarrollo de las comunidades en las que se desenvuelven, de ahí el nacimiento de la llamada economía social o solidaria como una forma de establecer lineamientos claros para las empresas y una manera de ayudar a los gobiernos en la construcción de mejores condiciones de vida para una población con crecimientos desiguales en cuanto a oportunidades; para tal efecto Monzón define a la economía social como:

...el conjunto de organizaciones que no pertenecen al sector público, funcionan de manera democrática con igualdad de derechos y obligaciones de los socios y practican un régimen particular de propiedad y distribución de los beneficios, empleando los excedentes para ampliar la entidad y mejorar los servicios prestados a sus socios y a la sociedad (2013)

De esta definición dada por Monzón surge la denominación dada a empresas que pertenecen a este sector de la economía, las llamadas “empresas sociales” como eje dinamizador de dichos procesos de nivelación de las condiciones de vida y bienestar de la sociedad; al respecto Monzón y Chaves las definen como:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos, o, en todo caso, aplicando procesos democráticos y participativos de decisión. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian (2012).

Las empresas sociales están en una etapa de perfeccionamiento, no existe desde el punto de vista académico una completa literatura sobre el tema, sin embargo empiezan a existir referentes acerca del tema tanto desde la literatura como desde la práctica; uno de estos casos es el del Grameen Bank o Banco de los pobres, fundado por Muhammad Yunus y quien da testimonio de su experiencia en múltiples libros y artículos. Según Yunus, una empresa social es:

... un tipo de empresa dedicada a resolver problemas sociales, económicos y ambientales como el hambre, la falta de hogar, las enfermedades, la contaminación y la ignorancia, entre otros. Es muy diferente de las empresas tradicionales ya que su objetivo principal no es ni crear ni maximizar utilidades, además tiene un planteamiento muy diferente de iniciativas como las organizaciones sin fines de lucro que dependen de donaciones, tampoco deben ser vista como una simple iniciativa social o un emprendimiento social y mucho menos como una empresa socialmente responsable. Hay 2 clases de empresas sociales: el tipo I que consiste en una compañía que no da pérdidas ni dividendos, se dedica a resolver un problema social, es propiedad de inversionistas que reinvierten todas las utilidades en ampliar y mejorar el negocio; el tipo II son compañías que generan utilidades, son propiedad de personas pobres, ya sea directamente o a través de un fondo dedicado a una causa social predeterminada (2010).

Las empresas sociales, creadas a partir de la producción de un bien o la prestación de servicios en una relación de causalidad con las actividades económicas contribuyen a disminuir los efectos originados por los modelos económicos tradicionales insertados en un modo de producción capitalista promovidos en función a los factores productivos. Pero más allá del establecimiento de este modelo de empresa, lo que se traza como

objetivo prioritario es lograr crear organizaciones flexibles a los cambios, capaces de gestionar y tomar decisiones apropiadas en situación de crisis; para ello la innovación y la dinámicas locales de la economía puedan garantizar la entrega de productos o servicios accesibles a los individuos y comunidades del territorio. De esta manera se garantiza su funcionamiento en el tiempo y desde el retorno de los excedentes pueden ofrecer beneficios con valor compartido y agregado, ensanchando la cobertura y optimizando el bien o la prestación del servicio.

Si bien es cierto que desde el punto de vista de la Administración puede presentarse diversas alternativas de creación empresas (empresa privada, cooperativa tradicional y/o empresa social) en función a elementos como: objetivos, distribución de excedentes, poder decisión, autonomía, productos o servicios, gestión, competencias técnicas y conductuales del recurso humano en torno a la producción o prestación de un servicio, es necesario medir la confianza entre los diferentes actores del territorio para poder transformar roles y producir beneficios para la comunidad bajo una perspectiva de la empresa social en función a los segmentos de mercado, los actores que pueden involucrarse con la empresa social y la capacidad para invertir entre otros y que son descritas por en la siguiente tabla:

<b>ELEMENTOS</b>	<b>EMPRESA PRIVADA</b>	<b>COOPERATIVA TRADICIONAL</b>	<b>EMPRESA SOCIAL</b>
<b>PROPIETARIOS</b>	Socios accionistas	Socios	Socios, comunidad
<b>OBJETIVO</b>	Maximizar utilidades.	Brindar productos y servicios a sus asociados.	Brindar productos y servicios a la comunidad y a sus asociados.
<b>DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES</b>	Invierte y reparte utilidades (limitadas) entre accionistas según el capital invertido.	Capitaliza y distribuye excedentes entre sus asociados.	Invierte y reparte utilidades (limitadas) entre sus asociados.
<b>PODER DE DECISIÓN</b>	Socios en función del capital invertido.	Asociados todos con el mismo poder de decisión.	Asociados, trabajadores, beneficiarios, voluntarios.
<b>AUTONOMIA</b>	Alta.	Media o baja.	Alta.
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS</b>	Producción de bienes y servicios, de manera continuada, rentables y según necesidades identificadas en nichos de mercado rentables.	Según necesidades de asociados.	Producción de bienes y servicios, de manera continuada y rentable según necesidades de la comunidad.

<b>GESTION</b>	Prácticas profesionales.	Pocas prácticas profesionales.	Prácticas profesionales.
<b>EMPLEADOS</b>	Altos niveles de capacitación y bien retribuidos.	Pocos niveles de capacitación.	Altos niveles de capacitación y bien retribuidos

Fuente: (Vargas, 2012)

Los autores buscan demostrar con este estudio demostrar de que a través de las empresas sociales en los territorios es posible generar condiciones para poder ayudar a transformar realidades, que son netamente humanas y que responden a contextos y necesidades que enfrentadas a la globalización del mundo son posibles en el marco de la prospectiva por impulsar del desarrollo local hacia la búsqueda de la equidad, la participación de los individuos en un mundo de confrontación constantes y con una acelerada explosión demográfica. Es posible pensar que los pobladores de la Subregión del Bajo Cauca Antioqueño pueden tener alternativas de nuevos modelos empresariales fundamentados en el convencimiento de que los colectivos y actores que sufren exclusión social y económica pueden ser protagonistas de su propio desarrollo.

En este marco de estudio nuestra pregunta de investigación se centrará en entender: ¿Que elementos estarían implícitos en una hoja de ruta para concebir la co-creación de modelos de Empresa Social en la Subregión del Bajo Cauca como modelo empresarial alternativo para el territorio?

### **1.3. Corrientes de Empresas Sociales en el mundo**

El desarrollo tiene por objeto construir mejores condiciones de vida para las personas y por ende para la sociedad, buscando garantizar la permanencia en este mundo globalizado de las generaciones actuales y futuras, es decir crear condiciones óptimas de supervivencia para un bienestar digno dentro de principios democráticos e incluyentes. La definición de empresa social, sus tipologías y su modelo de intervención empresarial están dados, en gran medida por su aplicabilidad y corrientes teóricas en los diferentes países en donde se han desarrollado pero de mucha relevancia por las condiciones del contexto que les han permitido surgir.

A continuación reseñaremos las corrientes más destacadas de pensamiento en torno a la concepción y puesta en marcha de empresas sociales como eje dinamizador e impulsor de desarrollo de las comunidades.

### **1.3.1. Empresas Sociales en Europa**

De acuerdo a las referencias consultadas, el concepto de empresas sociales se desarrolló inicialmente en Europa como producto de las emergencias suscitadas en estos países por múltiples factores económicos, políticos y sociales, partiendo de unos grupos investigativos como el caso de la red europea EMES -acrónimo en francés de un gran amplio proyecto de investigación llevado a cabo sobre la Emergencia de las Empresas Sociales en Europa- (1996-1999).

Como lo citan García y Moreno (2013): “El primer impulso se produjo en Italia y estuvo estrechamente relacionado con el movimiento cooperativo: en 1991, el Parlamento italiano aprobó una ley que establecía una forma legal específica para las -cooperativas sociales- y estas experimentaron un extraordinario crecimiento” (2012)

La actual crisis económica y financiera que viven algunos países de Europa concretamente como Grecia y España, está llevando que otros países de la comunidad económica europea vuelvan a examinar modelos sociales amigables e incluyentes. Al respecto Ramón Fisac, Ana Moreno, Miguel Palacios, Diego Pérez & Diego Uribe citan de Defourny y Nyssens (2010) que:

No es necesario elaborar nuevas y complejas teorías de las organizaciones, sino centrar la atención en una manera de hacer centenaria en Europa que promueve estos valores y que, a nuestro juicio, no ha centrado todo el interés que merece. Se trata de las formas de la llamada economía social, que a pesar de no haber sido muy estudiadas por el mundo académico hasta hace pocos años, en la actualidad está siendo muy debatidas en los países de la Unión Europea, en Estados Unidos y en algunos países de Asia (2011).

Durante los últimos años en relación con este tema se han desarrollado conceptos como cadena híbrida, negocios inclusivos, mercados en la base de la pirámide y

empresas sociales. A propósito de ello Ramón Fisac, Ana Moreno, Miguel Palacios, Diego Pérez & Diego Uribe (2011) explican:

Cadena híbrida de valor hace referencia a un modelo pionero de empresa social que se apoya en activos y capacidades de organizaciones del sector ciudadano para satisfacer las necesidades de las poblaciones de bajos ingresos (Drayton, 2006). Negocio inclusivo son actividades empresariales que permiten la participación de colectivos pobres o en riesgo de exclusión en uno o varios puntos de la cadena de valor. (AVINA, 2008; SNV, 2008; SEKN, 2010). Mercados en la base de la pirámide. Se refiere a un conjunto de la población que está por debajo de un determinado nivel de ingresos económicos, generalmente de uno o dos dólares al día. Los mercados de la base de la pirámide son el conjunto de estrategias de lucha contra la pobreza que tratan de generar nuevas soluciones de mercado para proveer a los colectivos en riesgo de exclusión de bienes y servicios con el fin de ayudarles así a salir de la pobreza (Prahalad, 2006), y empresa social (Yunus, 2010).

Pero lo más importante no es la clasificación o las formas en que puedan presentarse sino las características esenciales que las hacen ser un elemento diferenciador frente a los otros modelos. Una empresa social es una respuesta que busca innovar un problema de tipo social integrada con una realidad en el territorio en función a sus potencialidades y limitaciones de su colectivo objetivo, de manera que se genere una co-creación de valor compartido con sus diferentes socios. Una empresa social genera sus propios recursos para el desarrollo de su objetivo social y no depende de subvenciones. Ramón Fisac, Ana Moreno, Miguel Palacios, Diego Pérez & Diego Uribe a este respecto plantean que:

Las empresas sociales buscan un beneficio social y también un beneficio económico, pero éste no es más que un medio para lograr el primero, que destaca como objetivo último. Los destinatarios del beneficio social generado son colectivos en riesgo de exclusión y la empresa social debe reinvertir sus beneficios en la propia organización. La integración de la comunidad local (base de la pirámide) es un elemento clave de éxito de la empresa social ya que permite la apropiación del proyecto por parte de los beneficiarios, una vía de comunicación para detectar sus necesidades reales, la apertura de nuevos canales para desarrollar la actividad y el acceso a recursos locales de alto valor (2011).

En el ejercicio de esta tesis de grado se encontró algunos casos de Empresas Sociales de consideración, que han sido capaces de promover el desarrollo local en algunos territorios siendo capaces de prestar servicios sociales en forma eficiente y eficaz en áreas como la salud, vivienda y educación dirigida a población de escasos recursos produciendo utilidad social, a este respecto puede citarse el Consorzio Nazionale della



Cooperazione de Soliedarieta Sociale Gino Mattarelli - CGM (Italia) CGM que la red nacional de las empresas cooperativas sociales italianas (hoy Solidarete).

Es uno de los consorcios más representativos de la cooperación social italiana cuya principal función es la representación sindical del sector. Este consorcio está conformado por 76 redes territoriales, 1350 cooperativas, 35000 trabajadores, 5500 voluntarios y con una facturación superior al millar de euros. Agrupa a redes consorciales territoriales (provinciales o metropolitanas) las que, a su vez, reúnen a empresas ubicadas en diferentes sitios del territorio nacional (Vargas, 2012).

CGM es el consorcio nacional de los consorcios territoriales, nacido en 1987 para favorecer la gestación de experiencias en red entre las cooperativas sociales de Italia. El rol primordial de CGM es apoyar la acción de las redes locales, tanto a través de la provisión de servicios empresariales, calificados y actualizados, como de proyectos de desarrollo, nacionales europeos, para el apoyo de los consorcios asociados y de las iniciativas de promoción de nuevas redes locales. Las iniciativas territoriales de CGM se caracterizan por un fuerte involucramiento en la realidad local y en los objetivos de promoción de los actores locales y por resultados interesantes en el área de la creación de puestos de trabajo (Alcaldía de Medellín y Caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, 2012, pág. 15).

Las características principales de este modelo es que trabaja con fines sociales con una excelente red territorial, que responde a las necesidades de su contexto y a unas relaciones de confianza y por lo tanto de una actuación cívica entre sus asociados.

La definición de empresa social en Bangladesh –India-, conceptualizada por el profesor Yunus, surge producto de la situación de pobreza extrema que vivía en sus aldeas luego de la independencia de Inglaterra, por falta de acceso a oportunidades para el desarrollo y crecimiento, que fue aprovechada por especuladores de crédito que hacían créditos altísimas tasa de interés (lo que en nuestro país reciben la denominación del gota a gota o agiotistas) que le impedían a quien prestaba la posibilidad de salir adelante frente a cualquier emprendimiento que considera viable o susceptible de generar un negocio o unidad productiva.

Como una iniciativa que les permitiera a los pobres tener acceso a préstamos a una tasa razonable, los cuales más adelante fueron llamados microcréditos, nació el Grameen Bank, que buscaba responder a las necesidades de sus prestatarios, los pobres, y hacerlos partícipes del desarrollo de sus comunidades. Su promotor fue el académico Muhammad Yunus, quien en un afán por cambiar las condiciones de pobreza extrema de sus aldeas, decide ser pragmático frente a las soluciones que debería implementar su país en el tema. Este modelo al día de hoy ha sido replicado en los cinco continentes. Más adelante, Yunus se da cuenta de que no es solo posible prestarle a los más pobres para garantizarles un mejoramiento completo en sus condiciones de vida que se encuentran en la extrema pobreza, sino que hay que ir más allá en la solución de los problemas sociales que los rodean como la desnutrición, la falta de acceso a la

educación y a la salud, etc., y es allí donde nace el concepto de empresas sociales. Yunus plantea que el ser humano es egoísta, pero también altruista y que en esa medida pueden existir dos clases de empresas las impulsadas para la utilidad personal y las dedicadas a ayudarle a los demás empresas sociales (Alcaldía de Medellín y Caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, 2012, pág. 16).

Las características y tipos de empresas que plantea profesor Yunus tiene como punto de partida la alianza con entidades públicas y privadas para poder desarrollar productos o servicios para los más pobres y que le dé solución a problemáticas sociales.

### **1.3.2. Empresas sociales en América**

En Estados Unidos puede citarse la organización Ashoka fundada por Bill Drayton en los Estados Unidos, y es una:

...organización internacional sin ánimo de lucro fundada en 1980 por Bill Drayton. Originaria de EE. UU., actualmente tiene presencia en más de 70 países. Es una asociación global de líderes emprendedores: personas con iniciativas para cambiar los sistemas y atender los problemas más urgentes de las diferentes comunidades. Estamos redefiniendo el concepto de "ciudadano del mundo" para crear un sistema de emprendimiento colaborativo. Al conectar el trabajo de los emprendedores sociales con las empresas, las universidades y el sector público, construimos una red efectiva para impulsar el sector y escalar soluciones innovadoras. Ashoka, considerada como un pilar para el desarrollo de iniciativas sociales y el apoyo a los emprendedores sociales por todo el mundo, busca emprendedores sociales líderes que se encuentren en la etapa de lanzamiento y provee a estos emprendedores –emprendedores sociales (fellows) de Ashoka– un honorario por un promedio de tres años, que les permita enfocarse a tiempo completo en construir sus instituciones y difundir sus ideas. A su vez, les provee de una red de soporte global de sus pares, y alianzas con consultores profesionales. Una vez elegido el fellowship de Ashoka, los emprendedores sociales se benefician de esta comunidad por el resto de sus vidas (Alcaldía de Medellín y Caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, 2012, pág. 19).

Para el caso de América latina, la experiencia líder se encuentra en un país denominado emergente y el más grande del continente, Brasil.

La Fundación Avina de Brasil, fundada en 1994 por el empresario suizo Stephan Schmidheiny. Trabaja en iniciativas que representen oportunidades de impacto local con relevancia continental, entre ellas identifica: acceso al agua, bioma amazónico, cambio climático, ciudades sustentables, gran chaco americano, mercados inclusivos, migraciones, reciclaje inclusivo y solidario y responsabilidad social empresarial. Valdemar Oliveira, director de Iniciativas Continentales de la Fundación Avina expuso en el foro internacional “Mercados inclusivos y transformación productiva en América Latina” que la propuesta de Avina es identificar a los emprendedores innovadores, vincularlos con aceleradoras e incubadoras que permitan fortalecer sus modelos de negocios y, luego, conectarlos a fondos de inversión de impacto que puedan estar interesados en este tipo de negocios de triple resultado (Alcaldía de Medellín y Caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, 2012, pág. 20).

En nuestro país y de acuerdo a la concepción de los tesisistas se difiere de algunos autores en el hecho de que no puede hablarse de una experiencia de Empresa Social que cumpla con las características descritas en este marco teórico, se han realizado intentos de empresas sociales con poblaciones vulnerables bajo esquemas de cooperación nacional e internacional que han dado algunas líneas hacia el ideal de las empresas sociales, veamos algunos de ellos.

A nivel nacional se tienen casos interesantes en la Universidad de los Andes, la Corporación Universitaria Uniminuto y el Colegio de Estudios Superiores de Administración –Censa-. La primera tiene el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el desarrollo -Cider- donde, con un piloto en Ciudad Bolívar (Cundinamarca), lograron generar opciones para la generación de ingresos de población vulnerable ubicada en este territorio, partiendo de sus competencias y con un enfoque asociativo; para el caso de Uniminuto su evidente labor social la canalizó en el aspecto empresarial por medio del modelo cooperativo, en la búsqueda del beneficio y el mejoramiento de la calidad de vida de sus estudiantes por medio de la creación de una empresa cuya actividad comercial definida como servicio de call center está conectada a la institución y permite que los estudiantes que allí laboran (en su mayoría con limitación de acceso a recursos) puedan tener beneficios para el pago de sus estudios universitarios en dicha institución. Iniciativas rurales, indígenas y afro descendientes son motivadas por el ánimo de sus integrantes de tener mejores condiciones de vida y acceso a nuevas y mejores oportunidades pero, en ocasiones, no prosperan porque se encuentran con barreras comerciales y jurídicas donde el fin social se ve diluido. En Antioquia particularmente, la mayoría de las iniciativas sociales han sido impulsadas por programas públicos que por tener un enfoque asistencialista, no han permitido la consolidación de las iniciativas sociales emprendidas. En la Alcaldía de Medellín, algunos programas que han impulsado la creación de empresas sociales y solidarias han sido la Secretaría de las Mujeres y el Programa de Economía Solidaria de la Secretaría de Desarrollo Social (Alcaldía de Medellín y Caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, 2012, pág. 24).

Para el caso del departamento de Antioquia específicamente la Alcaldía de Medellín en asocio con recursos de cooperación internacional y la Universidad como EAFIT, se adelantaron algunas experiencias que subyacen tímidamente algunas de ellas.

Las empresas sociales promovidas por la Secretaría de la Mujer tienen un claro enfoque de género, buscan que la iniciativa esté anclada a las necesidades y desarrollo del territorio, partiendo de las competencias de sus integrantes, quienes son las propietarias de las empresas sin ánimo de lucro. La empresa social es vista como un vehículo para la reivindicación de los derechos ciudadanos y la participación y como una estrategia para la inclusión y la generación de ingresos. Por su parte, las empresas promovidas por el Programa de Economía Solidaria de la Secretaría de Desarrollo Social, están sujetas a lo proyectado en los procesos de Planeación y Presupuesto Participativo, lo que ha amarrado su actuar a políticas públicas y no ha permitido el desarrollo y la competitividad de las iniciativas acompañadas, que logran consolidarse como empresas solidarias exitosas y de alto impacto en la sociedad, tal como están visionadas (Alcaldía de Medellín y Caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA, 2012, pág. 25)

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Analizar los posibles factores existentes en la actualidad que podrían contribuir a la co-creación de modelos de Empresa Social en la Subregión del Bajo Cauca como respuesta innovadora en el territorio.

### **2.2. Objetivos específicos**

- Examinar las potencialidades económicas y sociales del territorio en la búsqueda de la implementación de modelos de empresa social auto sostenible.
- Identificar líderes y organizaciones públicas y privadas interesadas en lo concerniente a la generación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas.
- Identificar redes sociales y de participación, que en el reconocimiento desde el potencial y limitaciones de la identidad subregional apuntalen al desarrollo local.

### **3. ¿QUÉ DICEN LOS ACTORES DE LA REGIÓN ACERCA DE LAS EMPRESAS SOCIALES?**

#### **3.1. Descripción del proceso.**

Esta investigación tratará una metodología mixta de enfoque descriptivo, que propone abordar la problemática de un territorio que se circunscribe en modelos económicos tradicionales inequitativos en condiciones de contexto en donde se requiere conocer el territorio mediante un diagnóstico incluyente y participativo, reconociendo competencias en los individuos necesarias para un óptimo desarrollo, y donde la empresa social se ubicaría como facilitadora de instrumentos para dinamizar el proceso.

Si bien es cierto existen diferentes conceptualizaciones de empresas sociales desde diferentes corrientes, no podría determinarse una fórmula mágica o matemática que llegue a determinar la co creación de las mismas, sin embargo es saludable afirmar a partir de las opiniones de las diferentes organizaciones y líderes, ¿Cuál sería su percepción o rol en la co-creación de las empresas sociales en el territorio del Bajo Cauca Antioqueño?

De esta manera y con el objetivo de identificar los posibles factores incidentes en la co creación de dichas empresas, se realizaron entrevistas con actores de organizaciones líderes, que de una u otra forma pueden jugar un papel relevante en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, destacando como factor importante que las experiencias más significativas en este campo se encuentran en el municipio de Caucasia y que desde ahí se contribuye y se abarcan al resto de municipios de la subregión.

Las organizaciones elegidas fueron:

- Asociación de Mujeres de Caucasia ASOMUCA.
- Fundación de Discapacitados de Caucasia FUNDISCA.
- Fundación Hermano Mayor
- Corporación Internacional el Negro Villa

- Cooperativa de Madres Comunitarias COOMACO.
- Red de Mujeres Subregional del Bajo Cauca –REMUSBAC-.
- Universidad de Antioquia Seccional Bajo Cauca.
- Fundación Universitaria Católica del Norte
- Centro de Emprendimiento Antioquia e
- Cooperativa Financiera CONFIAR.
- Cooperativa Nacional de Trabajadores COOPETRABAN.

Las cinco primeras organizaciones responden a empresas que han funcionado buscando superar la pobreza o encarar uno o más problemas (tales como violencia intrafamiliar, víctimas del conflicto, desplazados, personas en condiciones de discapacidad, afro descendientes, atención a la primera infancia entre otros; las otras son instituciones públicas y privadas conformadas por actores académicos, institucionales y financieras del orden social que se perfilarían como impulsores de una red de apoyo a la co-creación de empresas sociales en el Bajo Cauca (acompañadas de la Fundación Oleoductos de Colombia, entidad que lideraría este proceso y de la cual uno de los exponentes de este trabajo es su Director Ejecutivo).

Con este indicio se diseñaron una serie de preguntas para ser contestadas a través de una entrevista presencial a profundidad con dichos actores, permitiendo realizar un análisis de sus vivencias. El tipo de entrevista a realizar se puede definir como entrevista no estructurada, cuyas características y beneficios menciona Manuel Galán Amador y son citadas por García y Moreno:

La entrevista no estructurada es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; Su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentra por entero en manos del entrevistador. Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista, modifica el orden, la forma de encabezar las preguntas o su formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de los sujetos de estudio (2013).

Es decir, se intenta aportar desde los resultados de esta investigación los elementos fundamentales que conlleven a la co creación de Empresas Sociales que pueda convertirse en una apuesta significativa en un territorio de conflicto, validado por

las diferentes organizaciones que tengan relación de causalidad hacia la búsqueda de la transformación social del mismo.

Considerando la diversidad de los actores a entrevistar, se definieron dos tipos formularios con preguntas relacionadas, uno dirigido a las cinco organizaciones sociales que han participado en diferentes proyectos de conformación de empresas sociales, o en aquellas en las cuales mediante diferentes estudios se acercan a la definición de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca y otro a seis entidades públicas y privadas que pueden convertirse en partes o piezas fundamentales para la co-creación de empresas sociales.

A continuación se presenta el detalle de las preguntas planteadas que sirvieron de base para el desarrollo de las entrevistas realizadas:

**Entrevista tipo 1: Aplicada a organizaciones que funcionan o pueden funcionar de acuerdo al modelo de empresas sociales.**

- ¿Cómo nació la Organización?
- ¿Qué los motivó como personas para crear la Organización en un territorio como el Bajo Cauca?
- ¿Hace cuánto nació la Organización y que estructura jurídica tiene?
- ¿Cuántos son los asociados?
- ¿Cuántos son los beneficiarios?
- ¿Cuántos son los trabajadores que tiene actualmente?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que brindan a la comunidad y a sus asociados?
- ¿Sabe usted qué es una empresa social?
- ¿Se consideran una empresa social?
- ¿Para la conformación de la organización recibieron ustedes algún proceso de formación o entrenamiento?
- ¿La organización recibió recursos de capital o especie de alguna otra organización para crearse?
- ¿Cómo invierten y distribuyen las utilidades en la organización?

- ¿Considera usted que es factible co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?
- ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales en el Bajo Cauca para crear empresas sociales?
- ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en la Región del Bajo Cauca?
- ¿Podría identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?
- ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?
- ¿Considera que en el Bajo Cauca existen empresas sociales? ¿Cuáles conoce?

**Entrevista tipo 2: entrevista realizada a empresas públicas y privadas perfiladas para apoyar un proceso de co creación de empresas sociales.**

- ¿Qué son las empresas sociales?
- ¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?
- ¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?
- ¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?
- ¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?
- ¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?
- ¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co crear empresas sociales en el Bajo Cauca?
- ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?
- ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?



- ¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?
- ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?

Además, se realizó una revisión de las diferentes publicaciones y trabajos hechos por personas o entidades partiendo de la situación socio-económica de la subregión, estudios sobre desarrollo local, procesos de planeación y diferentes formas de empresas sociales a nivel mundial para poder realizar una adecuada generalización, análisis, síntesis e interpretación de los resultados hallados.

### **3.2. Lo que dicen las organizaciones sociales**

De las entrevistas realizadas con los diferentes actores seleccionados para la investigación se destaca lo siguiente: Las preguntas del 1 al 7 buscan dar un concepción general de las organizaciones seleccionadas para la exploración interna de ellas en su quehacer institucional, las preguntas 8 a la 17 busca generar una confluencia en las entrevistas realizadas con los posibles aliados a fin de poder encontrar solución en potencia para la posible co-creación de empresas sociales o el fortalecimiento de las mismas en función a su naturaleza o frente al problema o necesidad que buscan resolver desde su objeto social:

#### **1. ¿Cómo nació la Organización?**

Ayda Casadiego Oyola representante legal de la Asociación de Mujeres de Caucasia - ASOMUCA- explica que la organización nació en el año 1996 con ocho organizaciones y que es una entidad de segundo nivel que afilia organizaciones de mujeres creada por iniciativa de la Subsecretaria de Equidad de Género de la Gobernación de Antioquia con el propósito de buscar interlocución con el Estado, posteriormente realizaron un proceso de organización donde instruyeron a las mujeres sobre la importancia de estar organizadas llegando a tener 20 organizaciones de mujeres en el municipio; actualmente

con unas reestructuraciones que realizaron tienen 15 organizaciones afiliadas que abarcan un promedio de 700 familias (Casadiego, 2014).

Por otro lado Lidys Durango Meza representante legal de la Fundación de Discapacitados de Caucaasia –FUNDISCA-, comenta que la organización nació el 20 de julio de 2002 por iniciativa de un grupo de personas con discapacidad que decidieron resolver necesidades de las personas con discapacidad, “dado que en el municipio habían terceros ocupando ese puesto”, razón por la cual tomaron las riendas para solucionar los problemas sentidos y luchar por los derechos permanentes de los discapacitados (Durango, 2014).

Por su parte Félix Palacio Mosquera asociado de la Corporación Internacional El Negro Villa explica que esa organización nació en el año 2011 producto de la iniciativa de un grupo de profesionales del municipio de Zaragoza con la intención de intervenir y brindar servicios para la población vulnerable, sobretudo población afrocolombiana, indígena y comunidades que ciertamente son vulnerables a nivel social (Palacio, 2014).

La representante legal de la Fundación Hermano Mayor, Elsa del Río Jiménez explica que ellos fundaron la organización en el año 2008 tratando de implementar en la subregión un centro de atención integral para rehabilitar integralmente a personas en discapacidad dando prioridad a niños y jóvenes debido a que las personas no contaban con recursos para desplazarse hacia la ciudad de Montería o Medellín, donde podrían ofrecerles estos servicios a las familias necesitadas. (Del Río, 2014).

Finalmente la cooperada de la Cooperativa Multiactiva de Madres Comunitarias – COMACO - Socorro Beltrán de Rivero del Municipio de Caucaasia, expresa que han surgido de un proceso de construcción social desde el año 1990 por su preocupación de obtener un sistema cooperativo de proveeduría para lograr obtener insumos y materiales necesarios para las madres comunitarias que desempeñan sus labores en los Hogares Comunitarios de Bienestar que les permitiera prestar un mejor servicio y por lo tanto fortalecerse organizacionalmente, tipificado en sus principios y en el

convencimiento de que hoy son una organización pujante que tuvieron que sortear y vencer numerosos obstáculos en una cultura machista, desconfiada, incrédula y afectada por la violencia. (Beltrán, 2014).

Como puede inducirse todas organizaciones fueron creadas para resolver algún problema social y no para maximizar los beneficios, sus objetivos no ha sido el otro más que hacer frente a las necesidades más apremiantes de sus regiones afectadas por el conflicto, el narcotráfico, la violencia intrafamiliar, la presencia de grupos la pobreza etc.

Todas muestran un aprendizaje que permite dar cuenta de las posibilidades y potencialidades inherentes de cada una de ellas y que nos lleva a preguntarnos, ¿Por qué no experimentar en convertir algunas de ellas en empresas sociales, con visión categórica de atender necesidades de estas personas en un territorio afectado por numerosos elementos circunstanciales?

## **2. ¿Qué los motivó como personas para crear la Organización en un territorio como el Bajo Cauca?**

Todas las organizaciones entrevistadas han tenido un denominador común que las ha motivado: unas para aunar esfuerzo y constituirse en una sola voz para trabajar no en forma individual sino a través de una comunicación permanente, para poder hacer la gestión y poder desarrollar los procesos en el territorio, caso ASOMUCA (Casadiego, 2014).

Para el caso de FUNDISCA su motivación ha sido empoderar a las personas con discapacidad para lograr su dignificación asumiendo un liderazgo y responsabilidad no con el objeto de tener personas de planta en la organización sino por la gestión de proyectos buscando el desarrollo de la persona humana en el ámbito social y lograr la incidencia de política pública dentro de su municipio a pesar de las múltiples

dificultades que puedan presentarse no solo con los asociados sino también con las entidades del Estado encargadas de responder por su condición (Durango, 2014).

En su orden la Corporación Internacional El Negro Villa su motivación ha sido las dificultades en las comunidades de la población afrocolombiana e indígena considerando que la creación de esa organización los llevaría a ofrecer alternativas de solución para esos problemas que afrontan en el territorio y con altos índices de necesidades básicas insatisfechas (Palacio, 2014).

Llama especial atención el caso de la Fundación Hermano Mayor que su motivación fue la diosidencia, producto que el primer hijo de la representante legal es una persona en situación de discapacidad, es decir hubo una necesidad sentida familiarmente que consideraron debía ser compartida con otras personas que tenían problemas similares y que en la gran mayoría de los casos no contaban con los recursos necesarios para el desplazamiento a las grandes ciudades y recibir la atención adecuada de rehabilitación (Del Río, 2014).

Par el caso de COMACO ya fue descrito en el numeral anterior la motivación de la creación de la organización (Beltrán, 2014).

### **3. Hace cuánto nació la Organización y que estructura jurídica tiene?**

Como se mencionó en la pregunta número uno ASOMUCA nació en el año 1996 y es una entidad sin ánimo de lucro de derecho privado, constituida legalmente y con una estructura jurídica, debidamente reglamentada y responsable ante el Estado por los impuestos de ley (Casadiego, 2014).

Por su lado FUNDISCA también es una organización sin ánimo de lucro de carácter privado creada en el año 2002 orientado al servicio comunitario que pretende agrupar a las personas en condiciones de discapacidad y a sus familias para generar propuestas

que permitan armonizar u organizar la política pública del municipio, el departamento y el Estado colombiano (Durango, 2014).

Para el caso de la Corporación Internacional El Negro Villa tiene 3 años de haber sido creada y es una corporación sin ánimo de lucro de derecho privada constituida legalmente conforme a las leyes colombianas. Su objeto social es velar por el reconocimiento, protección y aplicación de los derechos humanos, constitucionales y legales de las comunidades negras, indígenas y otros grupos poblacionales de Colombia, mediante la realización de políticas, planes, sistemas, programas y proyectos de desarrollo social de interés general (Palacio, 2014).

La Fundación Hermano Mayor también es una organización sin ánimo de lucro derecho privado fue creada en el año 2008 y atiende niños con necesidades educativas especiales a través de la equinoterapia desarrollada a través de la monta sobre caballo y sobre el cual se desarrollan todas las terapias de manera integral (fisioterapia, psicología y apoyo pedagógico) con el propósito de potencializar áreas que normalmente se presentan disminuidas en estos niños (Del Río, 2014).

COMACO se creó en el año 1990 es una cooperativa legalmente constituida, expresa la cooperada Socorro Beltrán de Rivero: no somos de papel nosotros hemos creído y hemos considerado que podemos liderar, nuestro propósito ha sido ser una empresa solida al servicio del Bajo cauca y que algún día podamos llegar a otras partes del país, tenemos una visión, tenemos un portafolio de servicios, tenemos una misión, y nuestra misión es servir sin distinción de raza, de colores políticos a pesar de que yo estoy metida en la política pero eso es porque he sido una persona incondicional con mi comunidad que le he hecho acompañamiento en todos los momentos de mi vida sin ánimo de nada, aquí no se le dice a un empleado usted tiene que votar por alguien, el que diga eso peca, pero nosotros nos hemos ganado el cariño de la gente (Beltrán, 2014).

#### **4. ¿Cuántos son los asociados?**

Hay organizaciones que abarcan un gran número de asociados, caso ASOMUCA que tiene en la actualidad 15 organizaciones de mujeres afiliadas en promedio de 700 familias del área urbana y rural del municipio de Caucasia (Casadiego, 2014), por otro lado FUNDISCA tiene 50 asociados (Durango, 2014), la Corporación Internacional El Negro Villa cuenta con 11 asociados (Palacio, 2014) y la Fundación Hermano Mayor tiene 58 familias (Del Río, 2014).

La representante legal de COMACO se llama Maritza Isabel Rodríguez, tiene 35 asociados (Beltrán, 2014).

#### **5. ¿Cuántos son los beneficiarios?**

ASOMUCA es una organización diversa y múltiple en la prestación de los servicios por ello tiene diferentes beneficiarios, verbigracia para el caso del proyecto de Centro de Formación Integral Infantil Huellas Infantil donde benefician niños menores de 5 años, de 60 padres que trabajan, por otro lado ejecutan un proyecto de fortalecimiento a las organizaciones de mujeres de todo el bajo cauca donde para fortalecer organizaciones de mujeres de los 6 municipios de la subregión del Bajo Cauca beneficiando 150 mujeres y en la actualidad ejecutan un proyecto con el programa Colombia Responde (estrategia del gobierno nacional que cuenta con el apoyo de la cooperación internacional para la implementación de la Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial –PNCRT-), denominado Grupos de Ahorro y Crédito Local (agrupación de personas con un máximo de 19 personas, que movilizan y administran sus propios ahorros y ofrecen préstamos a sus miembros), en los seis municipios de la Subregión del Bajo cauca y tres municipios del Sur de Córdoba (Montelíbano, Puerto Libertador y San Jose de Ure) que beneficia 475 familias (7000 mil personas en promedio) donde el 80% de esas personas son mujeres (Casadiego, 2014).

FUNDISCA atiende en promedio por año 200 personas con la estrategia Rehabilitación Basada en la Comunidad RBC-, (la cual se centra en mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias, atender sus necesidades básicas y velar por su inclusión y participación), el proyecto productivo conseguido con recursos internacionales y de la Fundación Oleoductos de Colombia para la producción de traperos, escobas y desinfectantes tienen 8 beneficiarios directos y 10 indirectos (Durango, 2014).

Para el caso de la Corporación Internacional El Negro Villa los beneficiarios están función de los proyectos ejecutados para las poblaciones afro descendientes, indígenas, madres cabeza de familia y comunidades vulnerables no solamente de Zaragoza, sino de los municipios de Remedios y Segovia. Por ejemplo para el caso de proyecto del uso eficiente de las tecnologías de la información en el municipio de Zaragoza se beneficiaron alrededor de 5000 estudiantes y un proyecto denominado una iniciativa ambiental conciencia con cultura ambiental se benefician 1200 estudiantes (Palacio, 2014).

La Fundación Hermano Mayor tiene 58 familias beneficiarias a las cuales se les hace la atención integral impactado en el año 2014 en 475 personas y desde la creación de la organización han atendido alrededor de unas 1200 personas (Del Río, 2014).

COMACO beneficia aproximadamente unas 4000 personas que están distribuidos entre los diferentes programas que aplican, así mismo expresa tener un equipo interdisciplinario alrededor del Bajo Cauca (Caucasia, Zaragoza, El Bagre y Nechí) para atender programas sociales (Beltrán, 2014).

## **6. ¿Cuántos son los trabajadores que tiene actualmente?**

ASOMUCA tiene actualmente vinculados 42 personas que están trabajando con el convenio, además en sus proyectos tienen las asociadas que son las que trabajan en los proyectos productivos (Casadiego, 2014).

FUNDISCA tiene 8 trabajadores en el proyecto productivo la Junta Directiva apropia responsabilidades por cargos, no devengan salario (Durango, 2014).

Corporación Internacional Negro Villa no cuenta con un personal de planta fijo, en la medida en que consiguen recursos para la ejecución del proyecto y dependiendo de los mismos vinculan al personal necesario, la gerente que es única la persona de nómina que hace parte de la personal de planta (Palacio, 2014).

Fundación Hermano Mayor en la actualidad cuenta con 6 empleados, entre los cuales hay fisioterapeuta, auxiliares, personal de mantenimiento, educador especial y auxiliar pedagógico y la administración (Del Río, 2014).

Finalmente COMACO tiene una planta personal que oscila entre 400 a 450 empleados que están distribuidos de acuerdo a las líneas de trabajo que desarrollan (Beltrán, 2014).

## **7. ¿Cuáles son los productos o servicios que brindan a la comunidad y a sus asociados?**

Las organizaciones objetos del estudio de la tesis han tenido una peculiaridades propias que pueden atribuirse a las condiciones sociales y económicas del territorio y que en determinado momento pueden ser influenciados por diferentes actores institucionales públicos o privados que tiene domicilio en el mismo o que en otros caso venían del orden regional, nacional o internacional a ejecutar proyectos, por ejemplo ASOMUCA recibió capacitaciones sobre Ley 823, 11 de julio de 2003 referida al tema igualdad de oportunidades para las mujeres, la Ley 731, 14 de enero de 2002 que tiene por objeto mejorar la calidad de vida de las mujeres rurales, la Ley 294, 16 de julio de 1996 para prevenir, remediar y sancionar la violencia intrafamiliar entre otras, pero en ese devenir la organización detecto la necesidad de que era necesario trabajar sobre



las condiciones económicos y es allí donde inician el tema de los proyectos productivos.

Posteriormente con la Secretaria de Equidad de Género de la Gobernación de Antioquia en el año 1998 reciben el proceso de formación y los recursos de capital necesario para implementar los proyectos de lavandería industrial, producción de aseo, confección de ropa hospitalaria, luego hacia el año 2005 con la formación EAFIT mediante la transferencia metodológica y conceptual, se formaron tres gestores de desarrollo social para el modelo de empresas sociales, con el modelo Italiano a través de la figura del hermanamiento, con el Municipio de Siena (La Toscana) – Italia que le ha permitiendo por ejemplo ejecutar otros proyectos con Colombia Responde descritos en la pregunta número 5, logrando consolidar un presupuesto este año de alrededor 2.500 millones de pesos (Casadiego, 2014).

Para el caso de FUNDISCA los servicios que brindan son: el programa de habilitación para la vida diaria con la asesoría con un psicólogo, dirigido a jóvenes que no están en edad de estar escolarizados estimulándolos para que aprendan a trabajar y obtener recursos económicos para ellos y sus familia (manualidades). La Rehabilitación Basada en la Comunidad –RBC- consiste en hacer visitas domiciliarias para trabajar con jóvenes y sus familias, brindándoles asesoría en salud, educación, proyectos productivos, formación y capacitación a personas con discapacidad, así mismo reciben un aporte económico de la Fundación Liliane Fonds, (que tiene objetivo asegurar que los niños con discapacidad tengan un papel pleno y activo en la vida cotidiana y de unirse en las actividades familiares y comunitarias), finalmente desarrollan programas radiales de comunicación y un periódico anual, con el propósito de difundir acciones relacionados con su objeto social (Durango, 2014).

En relación con la Corporación Internacional El Negro Villa desarrolla programas y proyectos de acuerdo a su objeto social en el campo educativo y ambiental, que permitan llegar a poblaciones vulnerables, comunidades afrodescendientes como se venido reiterando en las respuesta anteriores (Palacio, 2014).

Siguiendo el ejercicio de descripción de los servicios prestados por las organizaciones objeto de este estudio, la Fundación Hermano Mayor brinda varios servicios de rehabilitación a través del programa de equino terapia, (se consideran pioneros en la subregión), practica desarrollada a través de la monta sobre caballo y metodología flexible para las personas con situación de discapacidad, de igual forma hacen procesos de rehabilitación con la hidroterapia utilizando el agua como agente terapéutico.

Desarrollan un programa de escuelas de padres orientadas a fortalecer las pautas de crianzas y la solución pacífica de conflictos por los continuos problemas de violencia intrafamiliar, asi mismo prestan asesoría jurídica a las familias para que puedan hacer valer sus derechos conocer sus deberes de las personas en situación de discapacidad, la fundación tiene proyectado desarrollar proyectos productivos con el fin de lograr un proceso de sostenibilidad a las padres de las personas en situación de discapacidad (Del Río, 2014).

COMACO tiene dos líneas, la productiva y la social comunitaria. La social comunitaria es donde está el equipo interdisciplinario, ellos detectan las necesidades y surge el apoyo para la comunidad, por ejemplo en la reciente la ola invernal invirtieron 16 millones de pesos para las ollas comunitarias.

Expresan que contribuye por intermedio de los contratos con el ICBF contribuyen al sistema de mercado y comercialización de insumos y alimentos en el municipio, verbigracia realizan compra mensuales de 120 millones al Supermercado de legumbres, frutas y verduras el Cosechero y a Colanta 60 o 70 millones, para suministrarles a los Hogares Comunitarios de Bienestar, así mismo ejecutan la atención integral a la primera infancia en el marco de la estrategia "de cero a siempre", en el municipio de Nechí (Beltrán, 2014).

## **8. ¿Sabe usted qué es una empresa social?**

Al ser cuestionada la Representante Legal de ASOMUCA no dio una definición en cuanto al hecho de que una empresa social se origina como un producto de una decisión comprometida de la colectividad que ocupando un territorio identifica unas necesidades y las transforma en oportunidades para prestar un servicio o producto, manifestó que había leído la ley colombiana cuando se refería a las empresas sociales para el caso de los Hospitales como empresas sociales que un concepto totalmente diferente de nuestro objeto de estudio.

Sin embargo reconoció abiertamente que por fortuna y gracias a un proceso de capacitación recibida de la alianza de un convenio que hubo entre la Gobernación de Antioquia, Consorcio de Italia, Universidad Eafit y el municipio de Medellín, pudieron acceder a diplomado y saber a profundidad que era la empresa social, como funcionaba y porque era importante luchar para mantenerla (Casadiego, 2014).

Para el caso de FUNDISCA, simplemente es definida como aquella que genera ingresos para apoyar o desempeñar una labor social (Durango, 2014), confundiendo obviamente el significado y lo que representa esta novedosa figura de empresa social.

Caso contrario sucedió con el asociado de la Corporación Internacional el Negro Villa de Zaragoza que manifestó no tener una claridad, pero la concibe como aquella que apunta a las soluciones de unas necesidades de una población específica, buscando su propia sostenibilidad económica y financiera para brindar servicios a través de los cuales se pretende ayudar a las problemáticas del estado actual (Palacio, 2014).

Para la Fundación del Hermano Mayor las empresas sociales son las que están orientadas a fortalecer falencias de la población vulnerable, creadas por la comunidad, liderando procesos que empoderen a estas personas hacia un óptimo desarrollo, es decir se ubicó desde su quehacer institucional (Del Río, 2014).

Para COMACO una empresa social es aquella que se vincula con las necesidades de la comunidad y de sus asociados (Beltrán, 2014).

Es decir de manera general esbozamos que al revisar el lenguaje y las percepciones de manera general utilizados por los entrevistados para la definición de empresas sociales, se evidencia que este modelo innovador tiene un arraigo y una fuerza en el territorio para promover el mejoramiento de la calidad de vida de una población específica, logrando en determinado momento acoplarse a un modelo determinado de algún modelo de empresas sociales propuesto conforme a lo señalado en el marco teórico de esta investigación.

### **9. ¿Se consideran una empresa social?**

En contraste con la pregunta anterior a pesar de no haber generado una definición explícita del concepto, ASOMUCA se considera una empresa social, porque considera que no son una empresa tradicional que persigue generar utilidades para determinada personas, sino para bienestar de toda una comunidad o población específica cómo es caso para las mujeres del territorio (Casadiego, 2014).

En relación con FUNDISCA también lo perciben de la misma manera porque expresan generar proyectos en su organización para seguir brindando los servicios a la comunidad de personas en situación de discapacidad manteniéndose en el tiempo a pesar de sus dificultades económicas (Durango, 2014).

La Corporación Internacional El Negro Villa presenta una dicotomía en su respuesta, dado que se considera una empresa social porque han recibido asesoría en términos académicos y muy puntuales para su accionar, pero atribuye el protagonismo de la ejecución de los programas y proyectos a sus asociados para adelantar el reto del objeto social de la corporación (Palacio, 2014).

La Fundación Hermano Mayor se consideran una empresa social ciento por ciento y reconocen que a partir del altruismo y como entidad sin ánimo de lucro que no tenido el apoyo de la institucionalidad (en este caso de la alcaldía municipal de Cauca), expresan generar un alto impacto social y su expansión en el territorio al fortalecer a otras instituciones (que tienen objetivos similares), permitiéndoles de manera conjunta evitar que muchos jóvenes hayan sido reclutados por los grupos armados de las bacrim (Del Río, 2014).

COMACO a pesar de ser una cooperativa se considera una empresa social porque expresa que la construyeron para generar bienestar a sus asociados, a sus familias y a la comunidad en general (Beltrán, 2014).

**10.¿Para la conformación de la organización recibieron ustedes algún proceso de formación o entrenamiento?**

En relación con esta pregunta ASOMUCA reconoce que cuando fue creada como organización sin ánimo de lucro, (como se consignó en la pregunta 7) buscaron impactar en los derechos de la mujeres, pero gracias al proceso de capacitación y fortalecimiento empresarial brindado primero por la Secretaria de Equidad de Género de la Gobernación de Antioquia y posteriormente con el diplomado de la Universidad EAFIT y el hermanamiento en Italia lograron diferenciar la importancia de las empresas sociales para la producción de bienes y servicios.

Es más entendieron que para el caso de Italia le tomo 10 años luchar para que el estado reconociera que la empresa social era importante originado una legislación jurídica que prácticamente obliga hoy en día a que todos los servicios que demande un territorio sean contratados con las empresas sociales que hay en su territorio (Casadiego, 2014).

Para el caso del resto de las otras organizaciones entrevistadas de manera general si bien es cierto no han recibido un proceso de formación o entrenamiento en empresas

sociales, han recibido de entidades presentes en el territorio como el SENA, Fundación Oleoductos de Colombia, Cámara de Comercio, Corantioquia, ICBF, entre otras o de algunas que han llegado desde el departamento, nación o por convenios de cooperación procesos de capacitación en liderazgo, autoestima, pautas de crianza, resiliencia, derechos humanos, cooperación internacional, gestión empresarial, participación ciudadana, presupuesto participativo entre otros que les ha permitido sentar las bases para desarrollar estos procesos sociales en sus diferentes comunidades y población sujetos de la atención.

Par el caso de COMACO su formación se realizó con el SENA bajo los estándares requeridos en la legislación colombiana para las cooperativas multiactivas, buscando atender varias necesidades de acuerdo con las características del territorio (Beltrán, 2014).

#### **11.¿La organización recibió recursos de capital o especie de alguna otra organización para crearse?**

La Representante legal de ASOMUCA hizo un recuento histórico partiendo del hecho de que cuando decidieron conformarse como asociación los primeros pasos de su estabilización organizacional los dieron con recursos propios, posterior a ello obtienen aportes económicos por intermedio de la Secretaria de Equidad de Género de la Gobernación de Antioquia para los proyectos productivos y finalizaron con el proceso adelantado con EAFIT y las otras entidades que hemos mencionado para vislumbrar la importancia y trascendencia las empresas sociales.

Cuenta Ayda Casadiego que fueron varios los proyectos que han ejecutado a lo largo de su existencia en sus diferentes etapas, primero fue la lavandería que contó también con la ayuda económica de la administración municipal de Caucasia (siempre colocando de presente su voz en las negociaciones fundamental para lograr los resultados), luego con el concurso de la Secretaria de Productividad y Competitividad de la Gobernación obtuvieron recursos por valor de 104 millones de pesos para la

construcción de una sede con un aporte de ASOMUCA de 26 millones de pesos, han logrado demostrar que las organizaciones si pueden conseguir bienes inmuebles, aclara Ayda que su aporte lo lograron gracias a la confianza de la Cooperativa Confiar que abrió sus puertas para realizarles préstamos financieros.

Luego con el Programa Colombia Responde (operador de la implementación de la PNCRT), recibieron un aporte de 10 millones de pesos para el fortalecimiento de la organización y frente al ofrecimiento de recibir proyectos decidieron tocar nuevamente las puertas a la Cooperativa Confiar para prestar 20 millones para poder hacer un levantamiento y adecuación de la construcción de la infraestructura para realizar la prestación de servicios (Casadiego, 2014).

FUNDISCA por parte asegura no haber recibido recursos de organizaciones para crearse (Durango, 2014), sin embargo a lo largo de sus existencia ha contado el apoyo de la Fundación Oleoductos de Colombia en procesos de formación y auspicio de tanto en calidad de préstamos como donación en cooperación con la Fundación Interamericana (IAF) para el proyecto de comercialización de productos de aseo tales como desinfectantes, límpido, cepillos, recolector de basura, colgador para escobas y producción de escobas y traperos.

Para el caso de la Corporación Internacional El Negro Villa, asegura también que sus inicios han sido el producto de consecución de recursos propios y que con la operación de los proyectos es que han captado recursos bien sea del sector privado o el sector público (Palacio, 2014).

La Fundación Hermano Mayor manifiesta que la Asociación de ganaderos y agricultores del Bajo Cauca y Alto San Jorge –Asogauc- fue la entidad que abrió las puertas dándole la oportunidad de que en una subasta especial recaudaran 60 millones de pesos para realizar el proceso de constitución y de capacitación de los profesionales que laboran con la organización.

Posterior a ello han implementado un plan padrino que tiene todo un abanico de posibilidades para que empresas privadas y personas naturales donen los recursos, a cambio ello la organización emite o expide el certificado de donación para obtener beneficios tributarios para que esas personas puedan descontar de sus impuestos y poder realizar su labor social, así mismo expresan que la Fundación Confiar, viene apoyándolos hace alrededor de cinco años, son conscientes de que deben alianzas con la Universidad de Antioquia, la Fundación Oleoductos de Colombia y el SENA para seguir adelante y obtener mejores resultados (Del Río, 2014).

La asociada de COMACO expresa que su organización nació con un aporte de \$10.000 de los asociados percibidos por las capacitaciones que recibían del Sena para su formación y constituirse en cooperativa, luego de conformada se han fortalecido con la ejecución de los programas (Beltrán, 2014).

## **12. ¿Cómo invierten y distribuyen las utilidades en la organización?**

ASOMUCA, La Corporación Internacional el Negro Villa y la Fundación Hermano mayor tiene claro que las empresas sociales como una nueva categoría de negocios deben alcanzar sostenibilidad financiera y económica, por lo tanto no distribuyen las utilidades simplemente invierten en comprar equipos y útiles o reinvertir proyectos para los años siguientes que sirvan para seguir fortaleciéndolos.

FUNDISCA manifiesta que no distribuyen utilidades simplemente porque los asociados no persiguen ese fin, los pocos recursos que quedan buscan invertirlos en el fortalecimiento de la organización (Durango, 2014).

COMACO reinvierte sus utilidades en servicios para los asociados, en mejoras para la infraestructura locativa, capacitación y educación formal de sus asociados buscando el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, expresan así mismo que dejan



un remanente para fortalecer la cooperativa conforme lo estipula la ley colombiana para este tipo de entidades solidarias (Beltrán, 2014).

### **13.¿Considera usted que es factible co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Todas las organizaciones objeto del estudio expresan que es factible y necesario, co-crear empresas sociales en el Bajo cauca y sus alrededores porque están marcados por conflictos, dificultades económicas, desempleo, miserias, pobreza entre otros y existen muchas organizaciones públicas y privadas que van a llegar al territorio por el post-conflicto o post-acuerdo para invertir en el territorio, por ello consideran que deben ser consiente de una apropiación y aprehensión para la conformación de empresas sociales que ayuden a superar los problemas, generar confianza y empatía y buscar transformar la realidad.

Invitan a la academia a formar profesionales con visión empresarial y social que su objetivo no sea el ganar un salario sino el de generar sus propios recursos convirtiéndose en dueños de sus propias empresas, así mismo consideran que también es necesario transformar la mentalidad en otras organizaciones que piensan que la organización social es para que les resuelvan sus problemas, olvidándose de que los autores de las soluciones que se presentan todos los días debe ser del resorte de ellos (Casadiego, 2014).

### **14.¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales en el Bajo Cauca para crear empresas sociales?**

De las respuestas de los entrevistados se deduce que el Bajo cauca tiene condiciones económicas por el desarrollo de sus actividades mineras, ganaderas, producción de arroz y maíz para subsistencia y prestación de servicios.

Para el caso de las condiciones sociales se asocia el proceso de interacción e interpenetración sociocultural entre el territorio antioqueño y la Costa Caribe pero queda de manifiesto que sigue siendo una subregión del departamento de Antioquia (que si bien es cierto ha recibido ayuda del Estado en los últimos años), sigue presentando indicadores preocupantes en materia social por altas tasas de Necesidades Básicas Insatisfechas –NBI- vigentes y por el alto número de pobladores en condiciones de pobreza y miseria.

Se destaca la apreciación de la representante de ASOMUCA: si se pueden dar, las empresas sociales incluso ya hay mucho camino, hay personas sembrando, personas que están haciendo muchas actividades, lo que hay es como te decía, volcar la mentalidad de que no solamente sea un trabajo para pensar en mi bienestar sino que hay que hacerlo por el bienestar de toda la comunidad, por el bienestar de la región, que juntos y juntas podemos abonar esos esfuerzos para poder dar esa transformación que se hace necesaria en el Bajo Cauca (Casadiego, 2014).

### **15. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en la Región del Bajo Cauca?**

La representante de ASOMUCA expresa que el reto es que la gente tenga esa transformación cultural, un compromiso y responsabilidad con el entorno, con el territorio, que se despierte el sentido de pertenencia por lo propio, en pro de mejorar la visión que tienen del Bajo cauca y es un reto esa transformación cultural que se debe hacer y aportar cada uno de nuestro diario vivir de nuestro comportamiento porque hay unos comportamientos para decir a la gente que si se puede hacer. El desafío es crear todo un proceso de formación y educación a la gente, es muy importante que la gente se eduque en la práctica no solo la formación académica, que aprendan haciendo (Casadiego, 2014).

Para el caso de FUNDISCA ellos plantean como reto lograr la vinculación de empresas y crear una cultura empresarial para las empresas sociales, y como desafío es tener proyectos más incluyentes y menos focalizados (Durango, 2014).

La Corporación Internacional el Negro Villa considera que el principal reto es, cambiar el chip de quienes integran las organizaciones sociales y realizar un proceso de comunicación masiva de las bondades de las empresas sociales (Palacio, 2014).

Para la Fundación Hermano Mayor el reto es empezar a sensibilizar a la parte estatal y política de que lo social debe hacerse sin recibir beneficios a cambio, porque a nivel internacional es posible de que la subregión reciba muchos apoyos económicos. El desafío es poder trabajar en equipo engranando procesos hacia mismo sentido buscando el beneficio social (Del Río, 2014).

Finalmente COMACO considera que el proceso de brindar oportunidades de educación y capacitación para las familias, serían los principales retos y desafíos para afrontar las condiciones sociales y económicas del territorio y con ello abordar la co-creación de empresas sociales (Beltrán, 2014).

**16. ¿Podría identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

En esta pregunta coincidieron todas las organizaciones que entidades como la Universidad de Antioquia, SENA, Fundación Oleoductos de Colombia, Red de Mujeres del Bajo Cauca, Cooperativa Confiar, Municipios del Bajo Cauca, algunas Secretarías del Departamento entre otras tendrían un interés y generarían alianzas estratégicas para co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca, que favorezcan a la población indígena, afro desdiente, personas en condiciones de pobreza, en situación de discapacidad etc. perfilando políticas públicas que tengan incidencia en el territorio.

**17. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Al igual que la pregunta anterior las organizaciones están dispuestas a conformar la red, cada una desde su quehacer institucional argumentan experiencia en la ejecución de proyectos y programas caso ASOMUCA manifiesta el convencimiento de que el trabajo en redes es necesario; dado que permite compartir asesoramiento, acompañamiento, compartir las oportunidades que hay porque si trabaja en red todos se colaboran todos tienen algo que el otro necesita y yo tengo algo que los otros necesitan, entonces se me hace importante y necesario para nosotros poder incidir en el desarrollo de nuestro territorio que falta que si nos hace (Casadiego, 2014).

Una de los elementos trascendentales de las empresas sociales es que proporciona la oportunidad de participar hacia la construcción de su propio bienestar, es un proceso de aprendizaje y las redes conducen hacia la movilización de todo tipo de recursos por ello debe actuarse en forma innovadora, rápida e integral.

**18. ¿Considera que en el Bajo Cauca existen empresas sociales? ¿Cuáles conoce?**

En esta pregunta existe una percepción distinta entre las organizaciones por ejemplo ASOMUCA considera que en el Bajo cauca solo ellos son empresas sociales, hay empresas que hacer parte de la normatividad del Estado por ejemplo COMACO es una cooperativa que se rige por unas normas y unas leyes que la definen (Casadiego, 2014).

Por el contrario la representante de FUNDISCA considera que las cooperativas como COMACO y otras de la subregión son empresas sociales (Durango, 2014).

Para la percepción del asociado de la Corporación Internacional el Negro Villa en la subregión, no conoce las empresas sociales, pero deja la intención que les interesaría hacer parte del modelo (Palacio, 2014).

La Fundación Hermano mayor considera que todas aquellas causas sociales que propendan por el mejoramiento de la calidad de vidas de las personas, o cualquier forma altruista que sea liderada por unas personas, organización sin ánimo de lucro y manejada para principios de transparencia son empresas sociales (Del Río, 2014).

Finalmente COMACO considera que la organización de las madres comunitarias del municipio de Montelíbano en el departamento de Córdoba, que ayudaron a crear y transfirieron metodologías y procesos son empresas sociales (Beltrán, 2014).

### **3.3. Algunas puntualidades generales de las entrevistas de las organizaciones.**

Es importante aclarar que las organizaciones seleccionadas se hicieron con conocimiento de uno de los tesisistas en el territorio que durante 20 años ha estado vinculado a la Fundación Oleoductos de Colombia, entidad que no sólo se ha dedicado a ejecutar programas, sino que existe un compromiso de las empresas aportantes (Oleoducto de Colombia S.A. y Oleoducto Central S.A.) por lograr que las comunidades de estos territorios puedan gestionar su propio desarrollo, buscando que se genere una cultura de la autogestión pretendiendo dejar instalada capacidad técnica y capital social con sentido de participación, valores, conciencia y responsabilidad.

A lo largo de su gestión institucional, ha permanecido atenta a las tendencias globales y locales que sugieren modos diferentes de enfocar una realidad en permanente cambio, y es precisamente las empresas sociales una de las estrategias y una perspectiva que podría dar una mayor fortaleza institucional y por tanto un mejor beneficio para las comunidades.

De las entrevistas realizadas se encontró que de las cinco organizaciones analizadas no tienen una claridad conceptual de los modelos de empresas sociales, por lo tanto es importante en primera medida lograr una coincidencia entre los fundamentos teóricos y los quehaceres institucionales que desarrollan las organizaciones.

La premisa anterior se desprende del convencimiento que para alcanzar mayores niveles de desarrollo local y regional se requiere afianzar la participación de la gente, y de la ciudadanía organizada mediante procesos de formación concretos y especializados que tengan un componente seguimiento y asesoría en el territorio, por otro lado es necesario lograr el acercamiento y participación de los actores públicos y privados a fin de cualificar su acción mediante la formación del modelo, pero también se requieren gobiernos comprometidos con las tareas del desarrollo, eficientes, transparentes y proactivos frente a la participación de las comunidades de su territorio.

Para continuar, se ahondará en los aspectos en los cuales es posible encontrar coherencias, o puntos similares entre los distintos entrevistados, los cuales se describen a continuación:

**ORIGEN Y MOTIVACION:** Es claro que fueron creadas para resolver algún problema social y hacer frente a las necesidades más apremiantes de sus regiones afectadas por el conflicto, el narcotráfico, la violencia intrafamiliar, la presencia de grupos la pobreza etc. sin interesar el quehacer institucional, o su forma jurídica, fundación, asociación, corporación, obedece a la prestación de dicho servicio social.

**TRAYECTORIA:** Las organizaciones tienen validez en el territorio, independientes de la consecución de recursos para la ejecución de sus programas se consideran imprescindibles para defender los intereses de sus asociados y beneficiarios hasta tal punto que expresan que el de hecho de no existir generaría diferencias sociales profundas y ahondadas en el territorio.

**CONDICIONES TERRITORIALES:** Atienden poblaciones donde existe una situación generalizada de injusticia social, baja calidad de vida, concentración de la tierra, la desarticulación institucional e inapropiada gestión de los recursos públicos, donde el control político y económico que obstaculiza el desarrollo local, está asociado a la pérdida de legitimidad del Estado por prácticas inapropiadas.

**DISTRIBUCION DE UTILIDADES:** Todos los actores entrevistados coinciden que las utilidades a que la generación de utilidades, excedentes o remanentes cualquiera que sea su forma jurídica tiene como destino el fortalecimiento de la organización y de sus asociados o corporados, no se distribuyen y se reservan para cumplir con el objeto social.

**CONCEPTUALIZACION DEL MODELO:** Todos los actores se consideran empresa social, pero por la actividad no por la esencia del concepto teórico, sin embargo la mayoría de ellos coinciden que se evidencia con un modelo innovador que puede tener un arraigo y una fuerza en el territorio para promover el mejoramiento de la calidad de vida de una población específica.

**FACTIBILIDAD DE CO-CREACION EMPRESAS SOCIALES:** Los actores coinciden que es factible y necesario co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca, dado la problemática del predominio de un modelo económico inequitativo y excluyente y su condición de estar en un territorio conflicto está próximo a recibir ayudas nacionales e internacionales es visible la conformación de empresas sociales que ayuden a superar los problemas, generar confianza y empatía y buscar transformar la realidad.

### **3.4. Lo que dicen los aliados académicos.**

El presente es el análisis de los actores académicos identificados como posibles aliados para la creación de una red de apoyo que apunte a la co creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca antioqueño; las siguientes son las opiniones de Edgar Alonso Correa Ospina, director de la seccional Bajo Cauca de la Universidad

de Antioquia (2014) y de Víctor Manuel Yepes Madrid, director de Extensión y Mercadeo de la Fundación Universitaria Católica del Norte (2014).

Pregunta	Actores Académicos	
	UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA	FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA DEL NORTE
¿Qué son las empresas sociales?	Hay varias definiciones y varias corrientes que nos dan un acercamiento a lo que es una empresa social, para mí una empresa social es aquella que surge a raíz de unas necesidades específicas dentro del contexto social que se mueve para generar empleo y para subsanar esas problemáticas locales. Las empresas sociales son autónomas, generan recursos propios pero no están dadas a la generación de utilidades propiamente dichas para repartir, ellos simplemente tratan de generar prosperidad y bienestar dentro de sus asociados para poder contribuir a la solución de conflictos y necesidades propias dentro de una comunidad.	En la primera pregunta me parece que tenemos que centrarnos en el concepto de empresas sociales, yo creo que nosotros tenemos una diversidad de nombres como cooperativas, mutuales, fondos de empleados, empresas sociales del estado, empresas comunitarias, empresas sin ánimo de lucro ESALES; yo creo que la diversidad de esos nombres nos obligaría a tratar de tener una definición de que es una empresa social, por lo tanto, mi concepto de empresa social bajo lo que veo del cuestionario está mucho más enfocado a lo que serían empresas sociales comunitarias de personas que se quieran asociar, valga la redundancia, para tratar de tener una empresa sin ánimo de lucro pero con todo el lucro de los excedentes hacia las mismas personas, eso es lo que concebiría en estos momentos entre empresa social comunitaria para diferenciarla un poco de empresas sociales del estado que en un momento dado nos quedaron en el imaginario colectivo como las que están en especial prestando servicios de salud.



<p><b>¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?</b></p>	<p>Decíamos que de acuerdo a algunas corrientes y algunas posiciones podríamos considerar que si hay presencia de empresas sociales en el Bajo cauca, podríamos considerar cooperativas como la cooperativa de mujeres COMACO, podríamos mirando desde su surgimiento y ya su transformación podríamos considerar ASOMUCA, esas para mí son las más representativas, que vienen trabajando desde la parte social, desde la parte de inclusión, desde la parte de generación de empleo y de la generación de oportunidades. Hay otras empresas y por eso digo que son empresas que tienen un tinte de lo social pero que definitivamente no son empresas sociales dedicadas exclusivamente a esto, Fundación oleoductos de Colombia es una empresa que se preocupa demasiado por lo social pero que recibe aportes y es mas de responsabilidad social; entonces yo diría que directamente las que yo conozco y que podríamos considerar como empresas sociales son ASOMUCA, COMACO.</p>	<p>En el Bajo cauca considero que ha habido algunas iniciativas de empresas sociales en especial en el tema agropecuario y agroindustrial, entonces ha habido con todos los esfuerzos que ha tenido el gobierno nacional en asocio con las empresas privadas de tener empresas sociales, podría uno decir, las asociaciones de mujeres, los grupos locales de ahorro comunitario, las empresas que para mí la mayoría son sociales de las que están trabajando con caucho, con cacao, con el tema de desarrollo alternativo, entonces sí puedo mencionar las que están de Valdivia, considerando Bajo Cauca en esos 6 municipios, veo en este momento también la creación de empresas sociales muy con el enfoque educativo y ambiental.</p>
--	--	--

<p><b>¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?</b></p>	<p>Puede ser una diferencia muy sencilla y se puede determinar por respecto a la generación de los recursos, la ONG definitivamente una organización no gubernamental que funciona a través de donaciones que pueden ser filantrópicas o donaciones de gobiernos o de empresas que precisamente bajo su responsabilidad social destinan algunos recursos a estas ONG para que desarrollen programas y planes en una locación particular; las empresas sociales no, las empresas sociales generan utilidades, generan un portafolio de servicios y esas utilidades son reinvertidas dentro de sus asociados y dentro de nuevos programas que pueden generar empleo o pueden generar capacitaciones o pueden generar oportunidades de desarrollo.</p>	<p>Centraría la diferencia desde lo conceptual, una empresa social muy desarrollada con personas sin fines de lucro pero con el lucro comunitario y social y de crecer, salir de condiciones de pobreza, de condiciones de necesidades básicas insatisfechas y las ONG hoy en Colombia y más en el Bajo Cauca, las veo más asociadas al tema de proyectos tanto nacionales como de cooperación internacional, entonces la ONG como una institución que se constituye con el objetivo de operar, así tenga también toda en su quehacer misional y visional la intencionalidad de cooperación y de ayuda personas en las situaciones de necesidades o de vulnerabilidad pero veo más a la empresa social en el sentido de recuperación o de fortalecimiento de tejido social que se ha perdido en el tema, especialmente en estos 6 municipios, del conflicto y lo que más se pierde en el conflicto es capital social, se recupera a través de la confianza y esa confianza también dada mediante una red social, entonces la diferencia está en la conformación como tal y en la visión que tiene, la ONG más operadora y la empresa social más en el colectivo comunitario que permite el crecimiento familiar, social y la red de esas personas que están asociadas.</p>
--	---	--

<p><b>¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?</b></p>	<p>Definitivamente la primera es que sea una contextualización dentro de una locación geográfica, por qué lo digo, recuerde que las empresas sociales tratan de resolver las problemáticas que no ha podido resolver en algunos momentos la parte oficial, es decir, los gobiernos, entonces debe tener como primera característica una ubicación geográfica para poder contextualizar cuáles son sus alcances y cuáles son sus necesidades; la otra es una asociación o una junta donde se puedan definir cuáles son los parámetros, cuáles son las directrices y hacia dónde va a apuntar la empresa social, la otra es que tiene que tenerse muy claro que como se llama empresa social es para generar beneficios, para generar oportunidades y poder resolver problemáticas sociales; la otra es que deben generar ingresos, deben tener un portafolio de servicios donde puede partir de la capacitación del talento humano o una oferta de servicios específicos que parten de la capacitación del talento humano y ya ellos de acuerdo a lo que se capacitan poder ofrecer servicios, y la otra es que deben retribuir todas sus utilidades, todas sus ganancias en proyectos sociales.</p>	<p>La empresa social está mucho más enfocada a la construcción de tejido social, empezando casi por las famiempresas, entonces es casi esas personas que por algunas situaciones que las unen, las necesidades, ven una serie de oportunidades que les permitirían avanzar entre ellas en el tema de un ingreso social inicialmente pero que va avanzando en mejorar esas condiciones de ingreso salarial, que si lo podemos mencionar así, en que comparten excedentes comunitariamente, pero no solamente desde lo económico, sino los vínculos que se forman desde las posibilidades de mi vecino o de la persona con la que me estoy asociando más allá del sentido del cooperativismo, sino que me puedo ver con él, puedo pensar en la otro, puedo ver cuáles son sus necesidades pero compartir también una visión de futuro de las oportunidades, creo que una de las diferencias o de las características que se volvería diferencia está en la resiliencia, en la capacidad de salir de esas necesidades y en la capacidad de a través de las relaciones entre las mismas personas de aferrarse a una visión de futuro.</p>
---	---	---

<p><b>¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?</b></p>	<p>Sería una redundancia por la definición misma que estamos trabajando de empresas sociales y las necesidad de la región es invertir socialmente, es generar en las sociedades, en los barrios y en las partes más abandonas, que tienen mayores necesidades este tipo de programas, la inversión social en cuanto a formación, en educación, en cultura necesitamos mucho lo que tiene que ver con la transformación cultural del municipio, en deporte, es increíble que un municipio con más de 100.000 habitantes y aun no tenemos escenarios ni ligas establecidas para poder satisfacer las necesidad que tenemos, a mi como director de la seccional y como un ente de educación superior me parece que es lo social, es como vamos a transformar la mentalidad para generar mejores ciudadanos, hacia el respeto a las leyes, el respeto por los conciudadanos para que esta sociedad se pueda transformar; para mí es mas importantes esta inversión y estas necesidades, que las obras físicas, que las donaciones económicas, porque solo a través de la formación del talento humano se puede transformar una sociedad, teniendo en cuenta que Caucasia es la capital del Bajo cauca y el municipio más desarrollado y si hablamos de que Caucasia tiene problemas con todo este desarrollo, con la presencia de empresas, con la presencia de capital, con la presencia de inversionistas, hablemos de Nechí que está bien olvidado, que hasta hace muy poco tuvo comunicación terrestre y que tenía dificultades para sacar sus productos, para que incluso para que llegaran personas al mismo municipio, entonces vuelvo y repito, para mí es muy importante lo que tiene que ver con inversión</p>	<p>Me parece que en el tema de servicios para poblaciones del Bajo cauca los vería enfocados en el tema relacionado con lo que llamaríamos seguridad y sostenibilidad alimentaria, creo que nos hemos vuelto importadores de los alimentos de consumo diario, y el servicio estaría primero en el sector alimentario porque nos hemos vuelto importadores y nuestros campesinos y personas de las poblaciones han perdido la vocación de cultivar lo que se consume, entonces diría que ese es el primer punto, el segundo estaría enfocado hacia la agroindustria, agregarle valor a ese tema de los productos básicos que pudiera de algún modo empezar a recuperarse el tema de mercados campesinos y de las plazas de mercado que teníamos hace algunos años con la forma de no tener que importar desde Medellín algunos productos que se producen en la región, el tercer punto estaría muy enfocado hacia servicios relacionados con la piscicultura, es decir, recuperar también el tema de seguridad alimentaria y soberanía alimentaria y la animal, el tercer servicio lo pensaría muy en servicios relacionados con lo que se está dando que es los mismos servicios básicos de transporte en el cual pudieran organizarse de una mejor forma nuestro servicio que ya hace parte de nuestra idiosincrasia, moto taxis, taxistas y toda esta parte de servicios básicos y podría uno hacia unos temas de segunda generación que estarían muy enfocado en servicios hacia los temas de salud, el otro tema estaría en los servicios financieros, ósea, como lograr fortalecer el microcrédito o el banco de los pobres, digamos que sería ya no pensarlo con el nombre de banco de pobres sino el banco social o el banco comunitario en estas mismas empresas de economía social.</p>
---	--	--

	<p>social, la inversión donde se va a trabajar talento humano, con el ciudadano, con la gente del común y obviamente cuando ya la gente del común se prepare, se fortalezca académicamente vamos a poder generar transformaciones que van a verse reflejadas en el beneficio de la misma sociedad, hablamos de Nechí que es de los municipios del Bajo cauca el más necesitado, mas olvidado y lastimosamente el más pobre, si vamos a hablar de Cáceres, si vamos a hablar de Tarazá, compartimos desafortunadamente las mismas problemáticas, el olvido, la violencia, la presencia de grupos armados y grupos ilegales, narcotráfico, extorsión, bacrim, mejor dicho las podríamos enumerar pero desafortunadamente todas las cosas en común malas pero todas las cosas buenas no las tenemos en común, que eso es lo más triste.</p>	
--	--	--

<p><b>¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?</b></p>	<p>Claro, de hecho alejándonos un poco del concepto claro de lo que es una empresa social, la universidad en algún momento puede considerarse como empresa social porque precisamente a través de la formación del talento humano pretende resolver esos problemas de educación y de la capacitación del talento humano en la región, obviamente ese es nuestro fuerte, esa es nuestra razón de ser y en cualquier momento que se necesite, bien sea a través de una invitación por el grupo que usted lidera o por la propuesta que usted está liderando para su maestría la universidad estaría dispuesta a apoyarlo y a brindarle espacios a través de la formación, la academia y espacios de discusión para que esto se pueda trabajar.</p>	<p>Nosotros tendríamos toda la voluntad y la disponibilidad de vincularnos con iniciativas de empresas sociales en el Bajo Cauca en dos puntos importantes, el primero es la alfabetización digital que permitan que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en un concepto que vamos denominando, que va denominando la UNESCO, que es la inclusión digital permita también que la construcción de redes en el marco de las redes naturales que se dan por el contacto de las personas en el día a día también pueda darse en la creación de una red de redes de empresas sociales en la región que permita también que las fortalezas, las lecciones aprendidas se conviertan en buenas practicas entonces podríamos aportar tanto en el campo de la alfabetización digital como en el campo de la alfabetización digital en la mirada de redes que permitan fortalecer las empresas de economía social bajo esta denominación comunitaria en la región, entonces aportaríamos en esta apuesta de la educación en un sentido, como lo dice Freire de que la educación no lo es todo, pero sin educación no es nada, en la construcción de confianza, de tejido social y de ese eje transversal que es la pedagogía y la didáctica pero al servicio de un aprendizaje vivencial y experimental llevado posteriormente a la formalización educativa.</p>
--	--	--

<p><b>¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co crear empresas sociales en el Bajo Cauca?</b></p>	<p>Yo creo y sigo insistiendo lo primero es que haya capacitación del talento humano, si no hay personas que propongan, si no hay personas que sean capaces de generar transformaciones yo creo que no podría haber un escenario propicio para la creación, porque si hablamos de co crear primero tenemos que crear; ya co crear es comenzar a cambiar el chip de toda esta gente porque somos muy individualistas, porque no creemos en la asociatividad, porque no creemos en el bien común sino en el bien particular, entonces tenemos que empezar a trabajar ese tipo de alternativas para que la gente pueda cambiar esa mentalidad y pueda generar propuestas, yo creo que identificar cuáles son las necesidades más sentidas de nuestra región, porque en el Bajo Cauca tenemos muchas necesidades sentidas y en el mayor de los casos son comunes, entonces deberías hacer un diagnóstico, deberíamos hacer de que son esas necesidades y cuáles serían las más básicas y cómo podríamos intervenir, por lo demás yo creo que el escenario y todas las facilidades están dadas donde afortunadamente se está pasando la página de la violencia.</p>	<p>Lo primero que diría para la co-creación de empresas sociales en el Bajo Cauca estaría en el tema de la mentalidad, es lograr que una o dos organizaciones o un piloto por municipios, digamos que pudiéramos arrancar con un piloto o fortalecer algunas de las que están para jalonar en el sentido de que muchas veces no nos tiramos al agua hasta ver que el otro ya se tiró y volvió a salir, es decir, que aprendió a nadar así sea chapaleando pero que en realidad podamos tener uno o dos o tres hitos, de lo que mencionábamos ahorita, de seis tipos de empresas sociales que se puedan dar en un municipio el tema de soberanía alimentaria, agroindustrial, el agua, transporte y microcrédito que digamos que en los seis municipios pudiéramos tener una iniciativa o fortalecer una iniciativa con la creación de esa primera red que se convierta realmente en una prueba de concepto más que en un piloto, que las otras organizaciones puedan pegarse, que esto se vuelva como la mielcita de la cual las abejas van a coger, entonces yo creo que ese es el tema inicial, que es lo que se necesita, el fortalecimiento de una concepción mental, digamos que esta es una alternativa de desarrollo que se puede dar en la región.</p>
---	--	--

<p><b>¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?</b></p>	<p>Definitivamente hay condiciones porque tenemos presencia de muchas ONG y esa presencia nos debería dejar como resultado empresas sociales, que las comunidades reciban las riendas y puedan dirigir lo que son empresas sociales, pero reitero, las condiciones económicas y sociales están dadas, más de 1.000 egresados que estamos dando a la población bajo caucana desde la Universidad de Antioquia eso es generar talento humano y capacidad instalada para que la gente pueda proponer y generar empresas; programas como Antioquia e, el nodo de emprendimiento, el concurso destapa futuro en tu región, la Fundación Oleoductos de Colombia a través del microcredito y todo este tipo de cosas yo creo que con condiciones propicias para que se puedan generar empresas sociales, vuelvo y repito, la violencia está pasando su página, aunque es una cosa difícil pero ya hay mejores condiciones desde el orden público, entonces yo creo que estamos en un momento ideal para poder generar empresas sociales.</p>	<p>Volvería al principio en el tema del contexto histórico del Bajo Cauca tenemos desde municipios como Cáceres que son ancestrales, de 300 o 400 años, hasta municipios como Caucasia, que similar a Apartadó son municipios hechos, por generación demográfica no tendríamos una población de 110.000 habitantes, entonces tenemos desde municipios alejados del centro Medellín, pero también tenemos como Nechí que es la entrada hacia la Mojana, digamos que tendríamos ahí todo el tema de abastecimiento de agua, la fábrica de agua hacia el país, así como municipios como Cáceres que tienen un contenido histórico, Taraza como eje sobre la troncal de occidente con la conexión hacia el sur de Córdoba y nudo del Paramillo y todos los pisos térmicos que hay allí, mencionando municipios como Zaragoza que están sobre el eje con Nechí, Bagre con todas sus potencialidades que tiene humanas y la parte de empresas mineras en la zona, se dan las condiciones en un contexto histórico de oportunidades de un centro de servicio de lo que vendría con las autopistas de la prosperidad en que esta región, en el tema social, despierte de un tema histórico de conflicto que ha vivido el país y es la situación, tener digamos a través de las leyes que se van dando, a través de todo el tema de restitución de tierras y todo el tema de victimas en especial y de todo lo que podríamos en un diálogo sincero entre todas estas poblaciones, pero las personas, desde lo social que es lo más importante, desde el tejido humano veo las condiciones para darse y desde lo económico podría la parte del mismo estado con recursos de la cooperación internacional hacer un muy buen piloto, pienso que está dado el escenario para hacerlo.</p>
---	---	--



<p><b>¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?</b></p>	<p>Una de las mayores quejas de la comunidad es que tenemos presencia de todas las ONG que puedan imaginarse, tenemos presencia de todas las entidades gubernamentales y que hay mucha inversión y mucho dinero y muchos recursos pero siempre la queja es que todas esas ONG vienen aplican su proyecto que dura en el mayor de los casos un año y se van; el mayor reto que diría yo se debe plantear es que esas ONG para que dejen capacidad instalada creen empresas sociales, ese para mi es uno de los mayores retos y desafíos, porque las condiciones están dadas, la gente ya se está capacitando, la gente ya está despertando, la gente está saliendo de sus caparazones, la gente está entendiendo que es a través de la asociatividad, se genera empleo y través del emprendimiento y de las ideas innovadoras que se puede salir adelante.</p>	<p>Habría que tener como claridad en el reto estaría en hacerlo y el desafío también, entonces, en el tema de alimentos estaría en el reto de la apuesta y desde quien, es decir, hay dos temas en la región y digamos que deberíamos también paralelo al tema y es los bajos niveles de liderazgo y los bajos niveles de asociatividad, entonces se convierten en retos o desafíos en el sentido de quien lidera o quienes lideran desde la base social, el liderazgo de las empresas sociales que se puedan fortalecer y a la vez el tema de la asociatividad, porque nos da mucha brega trabajar con el otro, somos muy buenos para trabajar para el otro, que el otro nos contrate, pero trabajar con el otro no es fácil, entonces el reto desde las mismas instituciones y los desafíos grandísimos en esos dos campos, asociatividad y liderazgo social.</p>
--	---	---

<p><b>¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?</b></p>	<p>La Fundación oleoductos de Colombia como institución tiene una gran responsabilidad social, que ya jugado a lo que son las iniciativas de las personas que dirigen las instituciones hacen que obviamente sea más representativo, entonces la fundación y el director de la fundación obviamente son personas que están interesadas y que tendrían una vocación de servicio frente a la creación de estas empresas sociales, los mismos líderes, la asociación de las juntas de acción comunal, las asociaciones de mujeres, ASOMUCA, COMACO, Colombia Responde, la Universidad de Antioquia, el Sena, la Cámara de comercio, Asogauca, los mismos comerciantes que están ahora asociados, el club de leones, realmente es el momento ideal porque hay muy buenas voluntades de asociarnos y de apuntarle a esto desde lo social.</p>	<p>A mí me parece que líderes como tal volvería a lo anterior, creo que hay líderes natos en la región desde la misma base que serían las mismas juntas de acción comunal como tal, en las empresas que tienen asentamiento en la región o que pasan por la región, entonces uno diría que la misma Fundación Oleoductos de Colombia que aglutina empresas aparte de Mineros S.A como organizaciones constituidas, la parte de las iglesias que también es muy importante, tanto la iglesia católica como iglesias cristianas que tienen un liderazgo en la región, las universidades como tal, la Universidad de Antioquia 220 años que tiene sede en la región, la Universidad Católica del Norte, Uniminuto, algunas que ya están asentadas en la región, el Sena como tal y mirar desde la cooperación internacional pero transversalizado por los programas que tenemos, ONU, PNUD o todo lo que hoy está volcado hacia la región mediante una agenda estratégica que permita compartir agendas y segundo, mapa de actores identificados pero con un tema concreto de unos planes estratégicos que se permitan desarrollar en la región, y sería muy interesante la combinación ahora con terminación y nuevos alcaldes en los planes de desarrollo tener un plan de desarrollo subregional, osea activar lo que ya se tiene para lograr avanzar en eso.</p>
--	--	---

¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?	No solo la universidad, yo mismo como persona, como profesor, como profesional estaría dispuesto a participar, si bien la Universidad en algún momento no aceptase que es algo muy difícil e imposible porque como te digo nuestra razón de ser es lo social y es poder apoyar el fortalecimiento a todas esas ideas que vayan a los social, estaría completamente dispuesto desde la parte institucional y la parte personal a poder apoyar y brindar lo mejor que pueda para que eso se pueda dar.	Como lo mencioné ahorita, nosotros estaríamos muy dispuestos desde nuestro quehacer misional y visional, específicamente la Universidad Católica del Norte que es creada por la Diócesis de Santa Rosa de osos, que tiene incidencia en todos los municipios del norte de Antioquia todos los municipios del Bajo cauca y algunos municipios del nordeste, entonces desde nuestra responsabilidad social universitaria, desde nuestra concepción de quehacer misional y visional toda la intención para articular.
--	--	--

De lo anterior se evidencia un compromiso de los actores académicos por vincularse activamente con el desarrollo de las comunidades en las que se encuentran asentados, para este caso específico la subregión del Bajo Cauca, de la cual ya tienen conocimiento; desde sus objetivos misionales y visionales le apuntan a un desarrollo de la misma, mediante el desarrollo de capacidades y del talento humano necesario para impulsar procesos de cambio en la mentalidad y en la forma como se llevan a cabo las dinámicas específicas del territorio.

Se habla también de la recuperación en las vocaciones de los individuos y del territorio, de acabar con la dependencia de productos alimenticios de otras partes del país y empezar a rescatar los cultivos como medio de subsistencia y de seguridad alimentaria de los pobladores; para la consecución de estos objetivos se estableció como principal reto empezar a trabajar en asocio, unir fuerzas para poder llevar el desarrollo en una sola dirección y no que se dispersen los esfuerzos en la consecución de fines egoístas o poco duraderos.

### **3.5. Lo que dicen los aliados financieros**

Se identificaron como posibles aliados financieros en la conformación de la red de apoyo a empresas sociales en el municipio de Caucasia a la Cooperativa Nacional de Trabajadores COOPETRABAN y la Cooperativa Financiera CONFIAR; las siguientes

fueron las opiniones dadas por Gabriel Arturo Velásquez Vanegas, director de la sede Caucasia de COOPETRABAN (2014) y Aura Sánchez Real, gerente de CONFIAR para el Bajo Cauca (2014).

Preguntas	Aliados Financieros	
	CONFIAR	COOPETRABAN
<b>¿Qué son las empresas sociales?</b>	Las empresas sociales son aquellas que siempre están pensando en la persona para ayudarlas en su crecimiento personal e iniciativas que enfocan a ayudar a estas personas que tienen sus necesidades insatisfechas, que entre todos nos ayudemos, no solo de una persona propia o una necesidad personal sino por lo contrario, que sea solucionar las necesidades de la comunidad.	Es un tipo de sociedad empresarial que es incluyente en las comunidades en donde parte de lo que son las utilidades como el caso particular de una cooperativa como excedentes o ganancias se invierten en lo social y en algunos aspectos de responsabilidad social empresarial y también se incluye lo que es el aspecto ambiental.
<b>¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?</b>	En Bajo cauca hay muchas empresas sociales, pero tenemos que identificar muchas de nombre, no hacen su razón social a ese nombre que alucen, sino que se disfrazan para conseguir unos beneficios y pueden ser más personal incluso que comunitario, de todas formas en el Bajo cauca tenemos a ASOMUCA, están las Juntas de Accion Comunales, que no todas funcionan a beneficio del presidente pero si hay juntas que piensan en comunidad, en cómo le pueden ayudar a la comunidad.	Si claro, entre ellas está la misma Fundación Oleoductos de Colombia, esta FUNDISCA, está la Fundación Éxito, la Fundación Hermano Mayor, las cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas COOPETRABAN, Confiar, la misma CFA y lo que es COOTRAMED. De ellos si conozco que se hace inversión en lo social.

<b>¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?</b>	No sé si estoy equivocada pero las ONG son aquellas organizaciones no gubernamentales que se dedican a prestar un servicio social pero son como de recursos de cooperación, no sé si necesariamente tiene que ser internacional, pero las que yo conozco siempre tienen recursos de cooperación internacional, mientras que una empresa social puede ser con recursos propios pero si tiene esa diferencia en el nombre al cual fue formada y hay que mirar también para que fue formada esa empresa social.	Considero que la diferencia radica más desde lo financiero o lo económico, las ONG dependen básicamente de recursos externos, y las empresas sociales trabajan por ellos.
<b>¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?</b>	Como su nombre lo dice, es pensar en un bien común, sea para ayudar, para generar empleo, para solucionar problemas de orden público, de barrio, regional o municipal, siempre apuntan a las personas.	Lo primero es que sea incluyente, que el beneficio sea hacia las comunidades, que se aborden los programas sociales que a veces el estado por distintas razones en cuanto a lo que es inversión de pronto no puede hacerlo o algunas veces también ha abandonado esas causas.
<b>¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?</b>	Organizaciones de servicio, porque muchos procesos productivos ya están abarcados por el Banco Agrario pero aquellas empresas de servicio que tienen una cobertura local – regional incluyendo a las pequeñas que se preocupan desde su barrio como en ellos hay muchas que han ido creciendo, tenemos esas organizaciones.	Yo pienso que el tema es mas de capacitación, capacitación a lo que tiene que ver con programas de emprendimiento y en oportunidades y modelos de negocio, en lo que son planes de empresa, proyectos productivos, que ahora se está utilizando esa palabra en la región, y lo que es el manejo adecuado, especialmente pienso yo que se debe dedicar mucho en el manejo de las finanzas personales e inclusive de estos que se están dando en la misma región, si la gente no sabe manejar el dinero, no lo sabe administrar pienso que eso puede llevar a un fracaso a muchas de las ideas de emprendimiento y de planes empresariales.

<p><b>¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?</b></p>	<p>CONFIAR donde tiene presencia a apoyado a organizaciones, pero tiene que estar muy bien sustentada de que su objetivo si sea social, enfocado a las personas, no a particulares o para beneficiar al presidente o al que la esté liderando, pueden ser apoyos de capacitación, de documentación, hay diferentes tipos de apoyo que tiene CONFIAR para eso, nosotros tenemos con la Fundación CONFIAR como hacer esos procesos de apoyo, también en materia de créditos habría que mirar que su organización este legalmente constituida porque lo primero porque si no lo está no hay nada, y luego mirar su misión y su visión que si este enfocada en el bienestar social de las personas, sea para generación de empleo o para el medio ambiente porque CONFIAR es una organización que piensa mucho en el medio ambiente, siempre que hablen de medio ambiente, hay esta CONFIAR.</p>	<p>Aunque no es una decisión particular porque nosotros somos una agencia y depende de una oficina principal donde está el staff directivo, considero que las cooperativas dentro de su labor social puede aportar proyectos de este orden en comunidad de asociados a la misma cooperativa, de hecho pues eso es lo que ha venido haciendo pro tradición.</p>
<p><b>¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co crear empresas sociales en el Bajo Cauca?</b></p>	<p>La conciencia de las personas que vayan a conformar una empresa social, el sentido de que entienda que beneficios vienen de ahí, porque las empresas sociales son sin ánimo de lucro y no sin ánimo de perdida, entonces si tienen que estar muy bien encaminadas, que razón lleva a las personas que lo van a conformar y que sean conscientes para donde van a apuntar.</p>	<p>Personalmente considero que las alianzas estratégicas de lo que son sectores y gremios, son fundamentales con el apoyo de incentivos por parte del estado por ejemplo que las empresas o los gremios que fuéramos a invertir en lo social en la misma subregión tuviéramos alguna exención de carácter tributario con el municipio de Cauca: las cooperativas, fundaciones, u otro tipo, que si bien las tenemos a nivel de lo que es el estado a través de la Dian pues hay unas cosas que si son de carácter local que en eso se podría lograr impulsar mucho a través de que la misma administración municipal estuviera apoyando ese tipo de ideas.</p>

<p><b>¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?</b></p>	<p>Si las hay, de pronto las económicas no, pero en las sociales hay que sensibilizar a la gente, hay que coger determinados grupos que si lo entiendan y que entiendan lo que es ser social porque los colombianos no estamos entrenados para trabajar en sociedad, como asociados y buscar un bien común para todos, estamos educados para trabajar yo solo y que consigo para mí solamente, esa es la dificultad que tenemos, primero hay que hacer una sensibilización a las personas; y por lo económico porque casi siempre las personas que se asocian son de escasos recursos y a las personas que si tienen esos recursos, no les gusta ese tipo de sociedades, se vuelven accionistas una o dos personas pero para ver que consiguen ellos mismos en otro tipo de sociedades.</p>	<p>Claro, yo pienso que eso es determinante y la respuesta seria categórica en decirte que sí, siempre y cuando haya una suma de voluntades de los gremios y del estado en este caso la misma administración municipal.</p>
<p><b>¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?</b></p>	<p>Primero crearse y arrancar, es muy difícil crearse, es muy difícil que un grupo de personas que tenga conformado su proyecto de 5 o 6 personas arranque para convencer otro grupo que les apoye esa idea que ellos tienen y los desafíos que tenemos siempre son los políticos y la parte de orden público dependiendo el medio donde se valya a desarrollar esa empresa.</p>	<p>De lo que más se ha venido hablando últimamente en todos los medios: seguridad, lo que es transparencia, lo que son competencias, no es que se tengan también buenas voluntades sino que la gente también tenga la formación en las competencias para poder asumir ese tipo de retos.</p>



<p><b>¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?</b></p>	<p>Bueno ASOMUCA es un claro ejemplo, si las hay, no digo que todos, están las juntas de acciones comunales con ONG no hay mucho aparte de Colombia responde que está haciendo un aporte muy grande a la región, ellos apoyan económicamente y también hacen un seguimiento entonces yo creo que tenemos a las personas, porque hay personas que quieren organizarse y les gusta pero también tienen que comer, tienen que organizarse y dedicarse tiempo para ellas subsistir, entonces a veces las personas no conforman su idea por todo lo que hacen porque lógicamente la empresa en esos momentos no puede pagarle un salario y las personas se tienen que retirar a buscar otro tipo de empleo porque en esos momentos no les prestan las condiciones necesarias para poder vivir.</p>	<p>Si claro, los líderes por ejemplo son aquellos que están al frente de entidades como la Fundación Oleoductos de Colombia, como la Cámara de Comercio que me parece pues un ente que tiene una muy buena dinámica, creo que esas dos entidades que te acabo de mencionar son las que ponen más dinamismo al tema de lo social apoyados también por el sector de la educación, creo que las universidades también juegan un papel muy importante que no solamente se centra a hacerlo con la Universidad de Antioquia, y no solo está, yo creo que también otras universidades que tienen asiento en la región podrían participar y que a la larga también deben tener buenos líderes y unos voceros que pueden aportarle mucho a ese tema mejor, el Sena también le aporta bastante a la región, el sector solidario, algunas fundaciones que también están asentadas en la región, pienso que ese tipo de alianzas en la región podrían servir de mucho.</p>
<p><b>¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?</b></p>	<p>CONFIAR donde lo invitan él participa, ya hay que pasarle la invitación, eso es una decisión ya de gerencia general, la propuesta la traen y se canaliza en la ciudad de Medellín, debe estar bien sustentada, que defina bien que es lo que quiere, toda la sustentación que se requiera para eso, para formar parte de esa red de apoyo.</p>	<p>Soy reiterativo con lo que mencionaba de pronto en una de las preguntas que me hacías, te decía que no es una decisión particular que nosotros dependemos inclusive del manejo del presupuesto de un ente central pero pienso que en lo operativo si se podría estar aportando, claro que sí. Si se podría dar esa red, al menos desde mi punto personal yo estaría dispuesto.</p>

Estas entidades fueron identificadas como posibles aliados para la conformación de la red de apoyo a la creación de empresas sociales debido a que en ocasiones anteriores han realizado préstamos para la conformación de asociaciones de economía solidaria, situación para la cual las cooperativas financieras se comportan como la mejor opción debido a sus tasas de interés más acorde a las necesidades.



### 3.6. Lo que dicen Otros Aliados

Se lograron identificar otras organizaciones como la Red de Mujeres del Bajo Cauca - REMUSBAC- de la cual su representante la señora Enilsa Isabel Rengifo Villalba manifiesta su opinión acerca de la conformación de empresas sociales (2014), así como la opinión de Oscar Rengifo, funcionario que coordina el Centro Antioquia E de la Gobernación de Antioquia para el Bajo cauca (2014):

Preguntas	Aliados	
	REMUSBAC	CENTRO ANTIOQUIA E
<b>¿Qué son las empresas sociales?</b>	Hemos trabajado un poco ese tema en el ámbito de las mujeres de crearnos en empresa social, nosotras hemos interiorizado el tema porque no está generalizado, no está aprendido porque la empresa social es desde las bases donde uno quiera generar ingresos para todas las personas que estamos allí, no es de hacer capitales, no es de que tienen para mi sino que vamos a hacer conjuntamente con las personas que tenemos en el rol de empresa social, entonces en ese sentido nosotras aquí en el Bajo Cauca le apuntamos a tener la red de mujeres, porque en ese sentido vamos a estar más cerca para aprender a hacer empresa social, porque no podemos decir que tenemos una empresa social montada porque aquí no hemos podido todavía llegar a ese nivel.	Vemos como empresas sociales a todas aquellas que se dedican a trabajar en pro de un mejoramiento de las comunidades en el tema de fortalecer la estructura social y poder brindar oportunidades que conlleven a una mejor educación, mejor calidad de vida, generación de empleo, y que permitan articular desde la familia todo lo que es el trabajo de crear empresa y de crear comunidad.

<p><b>¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?</b></p>	<p>Nosotras hemos trabajado un poco la empresa social, hemos tenido vínculos con el exterior con cooperación internacional para trabajar el tema de empresa social, con ASOMUCA precisamente empezamos con el consorcio Alche de Italia, hoy estamos replicando a interiorizar la empresa social en la región con la red de mujeres, A parte de ASOMUCA no podemos hablar de empresa social, la red ahora ha tomado el liderazgo de llevarlo a la región, entonces no podemos hablar tampoco de que ASOMUCA y la red tengan una empresa social con todas las formalidades, estamos trabajando en eso.</p>	<p>Si, en este momento considero que hay empresas que están trabajando en el tema del fortalecimiento de las comunidades, asociatividad para sus incorporados una mejor calidad de vida, y también dando atención a necesidades fundamentales de estas comunidades, por ejemplo: la Fundación Hermano Mayor dado que esta fundación trabaja cumpliendo la función que le corresponde al Estado, rehabilitando a la población con discapacidad del municipio de Caucasia y de los municipios aledaños en toda la subregión del Bajo cauca, esta organización está enfocada no solo a que los niños sean rehabilitados, si no que las mamás también tengan oportunidad, muchas de ellas son población desplazada o población vulnerable, hay que darles oportunidades generando alternativas y lógicamente no trabaja sola, lo hace tambien un comedor que atiende alrededor de 100 niños, y eso le permite articular a las familias y esa invisibilidad que tenían los niños con discapacidad para rehabilitarse con la ayuda de estas empresas. Otras organizaciones se pueden nombrar a las de base social como ASOMUCA que trabaja por el desarrollo de las mujeres, en cierta manera Asocomunal de Caucasia que agrupa a todas las juntas de acción comunal de Caucasia y algunas de ellas que están trabajando en el beneficio de su entorno, para generar mejor empleo, generar mayor entorno, mayor calidad de vida, y lógicamente, haciendo cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en la sociedad, de invertir en la comunidad para ver un beneficio social.</p>
--	---	--

<p><b>¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?</b></p>	<p>Yo no tengo muy claro, porque una ONG es una organización donde se reúnen muchas personas con muchos pensamientos, pero una empresa social si tiene un solo pensamiento y es la de generar bienestar para todos sus asociados, en cambio la ONG puede estar en otro nivel que no es la empresa social, yo no la asocio, hay una diferencia, puede que de una ONG salga una empresa social, pero una ONG no es una empresa social.</p>	<p>La empresa social necesariamente está constituida por la comunidad, debe estar articulada por los miembros de esa comunidad, porque son ellos que conocen sus necesidades y a través del tipo de modelo de empresa que se debe construir están dando atención a esa necesidad, mientras que una ONG puede ser una entidad de apoyo que ofrece infraestructura, servicios y recursos para apoyar el desarrollo de este tipo de empresas.</p>
<p><b>¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?</b></p>	<p>En lo que nosotros hemos aprendido, (porque esto es de aprendizaje), lo que fuimos y aprendimos en Italia que es lo que debe conllevar a una empresa social, el principio de que no debe generar capitales para enriquecerse una sola persona sino que va a generar ingresos para el bienestar de todas personas que están en ese emprendimiento, otra de las características es que debemos pensar igual todos los que estamos allí para que pueda ser una empresa social y se pueda llevar a un pensamiento colectivo, porque si no tampoco puede llegar la empresa social a ser y la gestión debe ser bastante intensa y muy calificada porque hay muchos proyectos y no apuntan todos a calificar que es una empresa social, a invertir en una empresa social porque dicen que eso no da ganancia, donde está la plata, donde se califica el capital social que se puede decir que es un 50% y lo demás un 50%, ahí el capital social es fundamental, de mucha valoración.</p>	<p>Una empresa social debe estar dimensionada o vista desde el enfoque del ser humano, desde cómo construir un modelo que permita al ser humano satisfacer sus necesidades, salir de la problemática que tiene, pero de manera colectiva, no individual; otro de los enfoques que debe tener es que deben ser gestoras de su propio desarrollo, no estar sujetas a que le lleguen los propios recursos sino que sean ellos mismos gestores de procesos a través de la generación de proyectos, inclusive desde la misma normatividad, desde la misma ley, en los concejos municipales gestionando acuerdos, que les permitan posicionar políticas publicas los sectores en los que se está desarrollando, por ejemplo si es salud, que hallan políticas de salud, si es discapacidad, las políticas para ellos, si es emprendimiento y empleo que hayan políticas de emprendimiento, entonces también tienen que estar muy bien en la parte política en pro de buscar beneficios, pero no a corto plazo si no que sea sostenible a través del tiempo.</p>

<p><b>¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?</b></p>	<p>En el Bajo cauca y en especial Caucasia que es el piloto del desarrollo de la región hay muchas cosas por hacer y qué unidos pueden ofertarse, por la parte de servicios pueden hacerse; atención de los eventos, consultorías, asesorías, salud, educación, vivienda, todo eso lo podemos ofertar nosotras desde una empresa social y puede hacerse con menos costo y más calidad; esta es una región de consumidores, el plátano de aquí de donde lo traen del Urabá, aquí no cosechamos plátano, la venta del plátano la hacen individualmente, la panela, hay muchos productos de la canasta familiar que se pueden abaratar generándose una empresa social, hay organizaciones que desde la empresa social se pueden ir dando unas rutas para que se vuelvan empresas, por ejemplo COMACO fue una cooperativa que se formó desde el seno de ASOMUCA porque era una necesidad que tenían las madres comunitarias y mírala hoy como está recogiendo todas las necesidades que tienen las madres comunitarias, yo digo que es una empresa social porque cumple con la parte de la colectividad, cumple con la parte de abaratar los costos para esa comunidad y genera ingreso para muchos, tiene características de empresa social, por ejemplo la familias en acción, reciben su pago y que les nada, no están organizadas, no invierten, no han pensado en una empresa para ellas quedar posicionadas para poder generar unos ingresos con sus recursos, cuantas son, alrededor de</p>	<p>Definitivamente hay dos temas fundamentales, uno es el tema de la salud, sabemos que no todas las EPS cumplen con la oferta para dar respuesta a todas las necesidades que hay en salud, principalmente si hablamos del tema de discapacidad, no la hay, y es más en nuestros municipios del Bajo cauca, no hay entidades que se apoderen del tema de rehabilitación de la población infantil. Si hablamos en un segundo margen es el tema de la educación, pues por política departamental hay un programa enfocado a fortalecer la educación como Antioquia la más educada, sin embargo, si hablamos del tema social creo que hay necesidad de constituir empresas sociales que trabajen en el tema de educación de estas poblaciones, asociado al tema de emprendimiento para la creación de empresa, para generar empleo a través de unidades productivas desde el modelo social y tercero es impulsar mucho más en emprendimiento porque sabemos que nuestra subregión tiene unas connotaciones muy atípicas, se manejan como ciclos económicos hablando directamente del tema de la minería, ganadería, cultivos ilícitos, y esto se va volviendo como repetitivo y cíclico, porque no hay una oferta de generación de nuevas empresas, de generación de empleo en nuestra subregión es ahí donde entra el tema de emprendimiento para poder apoyar e impulsar muchas iniciativas que necesariamente deben estar articuladas a las cadenas productivas especializadas para nuestra subregión del Bajo cauca, entonces es ahí donde estas empresas también si se trata de un tema social debemos construir más empresas, debemos construir nuevas unidades productivas con un enfoque social, que permita generar empleo a madres con niños discapacitados por ejemplo, para que esos niños vayan a lugares con rehabilitación todo el tiempo, simultáneamente que estén trabajando y que puedan ser productivas ya que les muy difícil conseguir porque tienen a sus niños, tienen horarios especiales, entonces</p>
---	--	---

	<p>12.000 aquí en Cauca, en el Bajo Cauca cuanto suman, potencialmente recogerían un grupo de 30 o 40 que es muy significativo para generar ingresos y recoger un capital que tienen regado y gastándose mensualmente, entonces hacia allá podría perfilarse una empresa social.</p>	<p>es saber cuál es la necesidad de la población más vulnerable y poder enfocarse a la generación de alternativas de empleo para estas comunidades.</p>
<p><b>¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?</b></p>	<p>Esa es la finalidad de nosotras y eso es lo que hemos trabajado, aquí estuvimos trabajando lo de empresa social con la cooperación internacional, fuimos hasta la Gobernación, llegamos hasta el Senado de la República pero eso no fue atendido, porque la empresa social debe ser reglamentada por ley, esa es una de las fallas que tenemos en el tema jurídico.</p>	<p>Si, el programa Antioquia E está dirigido fundamentalmente a eso, en los colegios a sensibilizar a los niños, y que deben ser proactivos, tener iniciativa y sueños, primero en formarse y estudiar, terminar su bachillerato ir construyendo un proyecto de vida, un modelo que les permita a ellos generar a través de esas iniciativas modelos empresariales y unidades productivas que dé el soporte y el sostenimiento para poder llegar a una universidad y terminar su carrera profesional, entonces hay que impulsar a estos jóvenes a que sean emprendedores, que se vean como una alternativa de emprendimiento más que pensar en emplearse a futuro en empresas que podrían desaparecer sino hay un acompañamiento y una estructura de gremios y una estructura de equipo a nivel empresarial.</p>

<p><b>¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?</b></p>	<p>La primera condición es la colectividad, interiorice lo que es empresa social porque esa es la base, sino hay eso no hay empresa social porque no todo el mundo trabaja para todos, por ejemplo, a mi independientemente me han ofrecido trabajos hasta por la suma de \$3.000.000 y lo he rechazado y yo aquí me estoy ganando \$800.000, porque hay que repartir con todas, primero es la colectividad, el avance, lo segundo es el interés que tengan las gestoras o los gestores de seguir escalando y posesionando hasta llegar a la necesidad de crear empresas sociales por ley porque esto tiene que nacer y ver la necesidad, por ejemplo, en alguna ocasión no te interesó y dijiste estas mujeres que se traen aquí, pero ahora puedes decir pueden llegar más lejos y que lograr que el Senado se crea la ley, entonces desde acá de la base es que puede llegar a impulsar esa la ley, yo he estado hablando este tema y digo un sistema comunitario muy social empresarial podría ser, la ley exige unos requisitos y un seguimiento, por ejemplo en Italia no todo el mundo se conforma como empresa social, aunque si se logrará lo de la empresa social las cooperativas en punto quedarían más reformadas en otro lugar, no entrarían como empresa social, entonces la empresa social tendría las condiciones que te estoy diciendo.</p>	<p>Fundamentalmente tener en cuenta a las empresas que ya están trabajando en la parte social, articularlas a través de redes de trabajo, con las diferentes cadenas productivas a ver cómo pueden hacer parte integral de esas cadenas de producción, necesariamente aquella que tienen la experiencia y el trabajo ya con estas comunidades vulnerables yo creo que son las llamadas a moderar o a liderar estos procesos de construcción de trabajo social y de empresas sociales, es muy importante tener en cuenta la institucionalidad, pero no como apoyo sino como direccionamiento o cabeza del proceso, porque el proceso si tiene que ser manejado por la misma comunidad, debe ser desde un proceso social, que sea la comunidad la que se abandere su propio desarrollo, porque la institucionalidad ya sabemos, está llamada a contribuir con el conocimiento y la experiencia en la parte de orientar a las comunidades, pero fundamentalmente la base de todo es que la comunidad se empodere de los procesos.</p>
---	---	--

<p><b>¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?</b></p>	<p>Yo digo que sí porque las condiciones económicas son de la gestión de los proyectos porque ahora mismo las empresas sociales o el pensamiento colectivo está siendo muy reconocido para ejecutar proyectos y mírenos a nosotros, la red tiene un año de estar conformada y ya tiene un proyecto y pronto va a firmar otro con Colombia Responde por 180 millones y otro por más de 700 millones, como red de mujeres.</p> <p>Una de las condiciones sociales para crear estas empresas es que la base esté organizada, eso ya lo tenemos nosotras muy identificado y por eso la red está conformada por organizaciones de mujeres, ASOMUCA es asociada, está la municipal del Bagre, las municipales de todos los municipios más dos organizaciones simples que es COMUCOM que es una organización de mujeres que viene trabajando hace mucho y ASOMAGRIC y COMACO es de las madres comunitarias y ASOMUCA.</p> <p>Las organizaciones municipales están conformadas por organizaciones de mujeres, ya ella son de segundo nivel, nosotros somos de tercero y afiliamos a las municipales y cada una está conformada por varias organizaciones, entonces una de las cosas es organizarse porque si yo no hago eso no hay base a quien llegar, entonces a eso le hemos trabajado duro, a la organización de la base.</p>	<p>Yo, lo comentaba ahorita, y es que mucho del dinero público se va a la construcción de obras que no se requieren o no son prioritarias, desde lo público se pueden construir empresas que ayuden al desarrollo de las comunidades a generar empleo y lógicamente que haya una inversión social desde la empresa privada por decir la banca, que debe reflejar todas las utilidades, todas las ganancias que tiene de los manejos de los dineros de los municipios del Bajo cauca con una proyección social apoyando ese tipo de iniciativas, que haya una banca común, crear un fondo común de este tipo de empresas donde sí se puede hacer donaciones por ley que hasta el 30% de lo que se paga en declaración de renta se puede donar, porque no crear un fondo común para este tipo de construcción de empresa social y que se tenga un arca desde lo público y lo privado donde se aporten un 50/50 y que con esos fondos si se pueda estructurar este tipo de empresas sociales, si se puedan apoyar estas empresas que son las que están atendiendo las necesidades básicas y fundamentales de las comunidades más vulnerables, que si se puedan atender programas para que se desarrollan su crecimiento para que puedan implementar unidades productivas y para dar respuestas que requieren muchas veces el apoyo, y muchas veces el mismo estado a través de los entes locales de las comunidades se niegan a apoyar ese tipo de entidades que están cumpliéndole la función que le corresponde al Estado.</p>
---	---	---



<p><b>¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?</b></p>	<p>Los desafíos para estas organizaciones de base es la falta de acompañamiento por parte del gobierno, otro desafío es el conflicto social pero se puede trabajar, y se puede lograr porque lo estamos trabajando y ya estamos posesionando muchas organizaciones, y el reto es que se puede afrontar y lograrlo.</p>	<p>Uno de los principales retos es el tema de la corrupción, desafortunadamente la imagen que tienen nuestros administradores públicos es que si ellos no llevan un porcentaje de actividad no invierten en el municipio, lamentablemente desde las alcaldías se han venido presentando obras inoficiosos, que da ese tipo de corrupción, pero si desde la misma comunidad nos convertimos en veedores de los dineros públicos, en veedores de que una obra pública antes de construirse se debe socializar y si es prioridad para la comunidad se puede hacer, de lo contrario tienen que re direccionarse esos dineros, pero desafortunadamente primero se toma la decisión de invertir y hacer las obras y después es que se muestran a la comunidad, entonces uno de los mayores retos es eso, como vulnerar esos fondos comunes dirigidos a estos proyectos de empresa social, como vulnerar los de la corrupción y los malos manejos públicos que en la administración se vienen dando, uno de los mejores ejemplos es la Gobernación de Antioquia con el tema de transparencia, con el tema de veeduría, con el tema de mostrar y de socializar las cosas como respuesta a las necesidades que se tienen en las comunidades y se enfoca a invertir los dineros y los recursos en temas muy puntuales que atiendan las problemáticas como la de educación, violencia, como el tema de generar los espacios para que los temas pro ejemplo de espacios donde los niños puedan jugar en donde los jóvenes puedan pensar en su futuro, como generar canchas polideportivas, para emplear el tiempo ocioso de los jóvenes en cosas productivas para que las personas tengan respuestas asertivas. Los desafíos son para que los líderes trabajen en equipo, mancomunadamente con otros para pensar por un bien común y no por un bien particular.</p>
--	--	---



<p><b>¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?</b></p>	<p>Bueno ya la red es una muestra, tiene todos los municipios alrededor y lo hace un referente porque cada vez que hablamos de esto dice la red de mujeres del Bajo cauca está haciendo, ahorita van a venir las mujeres de la red de Tumaco, las mujeres de Valdivia a mirar este proceso y van a venir muchos del país también y nosotras a enseñarles porque entre más aliados tengamos nosotros nos fortalecemos.</p> <p>ASOMUCA ahora mismo está tomando el proyecto que se ejecutó y están proyectado a las micro finanzas como empresa social, es decir van a aplicar micro finanzas; ASOMUCA necesita fortalecerse en todas sus partes administrativas, contables y operativas y en ese sentido se está trabajando, se tiene todos los profesionales contratados para eso, están dando el primer paso.</p>	<p>Si, desde el programa Antioquia E, estamos en función de ver y evaluar cuáles son las necesidades de las comunidades y apuntarles a un trabajo de articulación, no solo un trabajo de la gobernación, sino un trabajo articulado con la comunidad, con los entes, con las organizaciones comunitarias; hay organizaciones que se pueden llamar al trabajo como las aso comunales y sus juntas directivas porque hay muy buenos presidentes, que piensan en la comunidad y en cómo encontrar respuesta a sus necesidades, una de las empresas que yo digo que debe estar involucrada es la fundación que trabaja con la parte de rehabilitación de los niños, tiene unas ideas interesantes en la parte de crear unidades productivas para las comunidades, otra de las que se puede involucrar es la fundación que trabaja para darle bienestar a los niños más desfavorecidos de los barrios del sur en el municipio de Caucasia, que son los barrios que están a orilla del rio cauca, otra de las organizaciones que podría entrar a trabajar son las Juntas de Accion Comunales – JAC- rurales tenemos el ejemplo de la Jac de la frutera, recientemente, que ha trabajado en pro de una idea y nos dio ejemplo de organización con la creación del festival de la raza en el corregimiento de Campo Alegre –Caucasia-, con un objeto particular y es construir la escuela de artes para esa comunidad, esa comunidad que hace muchos años vivía de las artesanías, de la talla de madera, de todo lo que podían generar esas personas con tanto talento, pero desafortunadamente desapareció esa vocación natural y es lo que se quiere rescatar, entonces si hay Jac que valen la pena incorporar, hay organizaciones que tienen ese objetivo social, pero también hay organizaciones que se enmascaran y trabajan mostrando que son una comunidad buscando representar a una población particular vulnerable pero en realidad es manejada por dos o tres personas que tienen todo el monopolio de esa empresa, entonces es necesario hacer filtros también y conocer muy de fondo el</p>
--	--	--

		trabajo que están haciendo cada una de ellas para involucrarlas en estos procesos tan importantes.
<b>¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?</b>	<p>En eso estamos nosotros, trabajándole a eso, la red le ha apuntado al desarrollo local, por eso se formó como red y estamos en los 6 municipios y apuntando al norte con 4 municipios.</p> <p>Cuando uno está en una familia los problemas se van solucionando según la familia, si hay un problema de víctima nosotros vamos a estar hay buscando solución, si estamos socializando esta situación vamos a estar apoyando y bajando recursos hacia esos temas, si el problema de desplazamiento viene, la red va a estar bajando recursos y todo apoyo para esa familia, para eso está creado la red, para estar apoyando esas situaciones.</p>	100%, y estamos dispuestos para apoyar todas aquellas empresas que en sus etapas de inicio tienen dificultades que es la etapa más vulnerable de una empresa para que arranque o definitivamente se cierre, estamos comprometidos con el empresarial en la subregión del Bajo cauca, estamos comprometidos con generar nuevas iniciativas, por apuntarle a la innovación por aportarle al desarrollo de empresas de este tipo y desde mi punto de vista personal y particular estaré involucrado si me lo permiten en la capacitación, orientación, desarrollo de este tipo de modelo porque es hacia donde debemos apuntar definitivamente.

Estas dos organizaciones se dejaron como aliados finales de esta investigación dado que si bien REMUSBAC, representa una organización de tercer piso que solo tiene un año de creada tiene una inmensa potencialidad debido a que su representante legal tiene una altísima experiencia en procesos sociales y es socia activa de ASOMUCA, es decir ha gestado organizaciones que potencialmente esta marcadas hacia la consecución de procesos sociales. Por otro lado Oscar Rengifo es una persona que ha tenido la oportunidad de hacer parte de diferentes entidades como el SENA, la Alta de Agencia Colombiana para la Reintegración y ahora la Gobernación de Antioquia permitiéndole de esta manera un mosaico de posibilidades y alternativas en los diferentes temas sociales y empresariales en el territorio.

### **3.7. Algunas puntualidades generales de las entrevistas de los aliados.**

De las entrevistas realizadas con posibles aliados es necesario destacar el sentimiento de reciprocidad y confianza que profesan por la Fundación Oleoductos de Colombia

gracias al trabajo acumulado y la experiencia lograda ha permitido una fortaleza institucional de la organización materializada en dos aspectos a resaltar: en primer lugar la capacidad técnica de sus procesos de formación y concepción política del desarrollo local que reciben las comunidades e instituciones públicas, y en segundo lugar, el reconocimiento, credibilidad e incidencia de la Fundación entre los diferentes actores que directa o indirectamente se relacionan con los procesos emprendidos dicha esta posición ha permitido no sólo ejecutar proyectos, sino hacer convenios y alianzas con las diferentes entidades públicas y privadas a las que hemos llamado “aliados” y no “operadores” con las cuales se han realizado acciones sin precedentes en el territorio.

Es importante resaltar que las apreciaciones y opiniones consignadas en este trabajo no reflejan necesariamente la opinión de los responsables de esta investigación, ni comprometen en parte o todo las organizaciones que representan o para las cuales están laborando actualmente dichas personas.

Para continuar, centramos algunos puntos de coherencias, o puntos similares entre los distintos entrevistados, los cuales se describen a continuación:

**DEFINICIÓN Y CONOCIMIENTO DE EMPRESA SOCIALES:** Los posibles aliados no conciben la definición del modelo de empresas sociales, con excepción de la representante de REMUSBAC que tuvo la oportunidad de participar a través de la figura del hermanamiento, con el Municipio de Siena (La Toscana) – Italia con el Consorcio Alche, que lo vivencio desde el punto de vista práctico, pero teóricamente no cuenta con los elementos para sentar sus principios. Es más el resto de los entrevistados aseguran que se reflejan desde las cooperativas, juntas de acción comunal y fundaciones entre otras.

**CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS SOCIALES:** Los entrevistados expresan que buscan resolver las problemáticas que el Estado deja de hacer en los territorios y que propenden por la construcción del tejido social, al tiempo que coinciden que deben

darse bajo principios de colectividad con una visión de futuro mediante técnicas empresariales que suministren bienes o servicios.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS DE LAS EMPRESAS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN**

**EN EL MODELO:** En este punto es pertinente destacar que los productos o servicios que pueden desarrollarse con las empresas sociales pueden ser: seguridad y sostenibilidad alimentaria, agroindustria producto de la explotación de cacao y caucho que se prevé en el territorio, la filigrana que es propicio por la puesta en marcha en el municipio del Bagre del Centro de Formación Minero Ambiental del Bajo Cauca y la prestación de servicios en general. Todas las organizaciones con excepción de los aliados financieros (advierten que debe pedir permiso a sus oficinas centrales), manifestaron la intención de hacer parte del modelo no solo desde lo institucional sino desde lo personal teniendo en cuenta que sería liderado por la Fundación Oleoductos de Colombia.

## CONCLUSIONES

El estudio permite trascender en el hecho de que un territorio como el Bajo cauca, inmerso en una serie de situaciones de conflicto producto de la dominación y expansión geográfica apetecida por diferentes grupos armados asociados al fenómeno del narcotráfico y ligado a un proceso de la explotación de un recurso minero como el oro que tiene una alta demanda y que impacta fuertemente en la economía regional y administraciones públicas influenciadas en sus decisiones por grupos irregulares que se constituyen en coadministradores del poder local plantean un horizonte que puede considerarse desalentador, pero sin desconocer esa realidad asociado al hecho de los altos niveles de índice necesidades básicas insatisfechas de la población, se han encontrado en estos territorios organizaciones dirigidas por líderes y lideresas que han contado con la ayuda de ONG, Universidades, Gobernación de Antioquia y algunos casos con las administraciones municipales entre otros, para adelantar quijotescas acciones en pro de las clases menos favorecidas buscando resolver problemas o necesidades que no son solucionadas en forma eficiente por el Estado.

Teniendo en cuenta el panorama anterior y del desarrollo de estas organizaciones que han dado muestra de un aprendizaje significativo que han tenido un origen similar independiente de su objeto social, validadas en el territorio y que atienden poblaciones de alta pobreza con hondos desequilibrios sociales por las causas señaladas anteriormente que conllevan a obstaculizar el desarrollo local producto de las limitaciones que emanan de las estructuras sociales mismas y por lo tanto con fenómenos de desigualdad, entonces surge de nuevo la pregunta, ¿Por qué no experimentar en convertir algunas de organizaciones sujetos de estudio en empresas sociales, con visión categórica de atender necesidades de estas personas en un territorio afectado por numerosos elementos circunstanciales?

En este orden de ideas podemos co-crear empresas sociales para beneficiar a ese grupo de personas con siete principios:

1. El objetivo de los negocios será la erradicación de la pobreza, o uno o más problemas (tales como educación, salud, acceso a la tecnología y

medioambiente) que amenacen a la gente y a la sociedad. No la maximización de dividendos.

2. La empresa alcanzara la sostenibilidad económica y financiera
3. Los inversionistas recuperan solamente la cantidad invertida. Ningún dividendo por encima del capital invertido será entregado.
4. Cuando la cantidad invertida es devuelta, la utilidad de la compañía permanecerán en la misma para expansión y mejoramiento.
5. La empresa será ecológicamente responsable.
6. Los empleados reciben salarios competitivos con mejores condiciones laborales.
7. Se hace con alegría. (Yunus, 2010)

Analizado todos estos principios nuestras organizaciones de estudio cumplen quizás en un 100% las condiciones, ahora bien es necesario tener en cuenta tres pasos para la operacionalización de las empresas en el territorio:

1. Una agenda común entre las organizaciones y los aliados, que deberá ser el motor determinantes del desarrollo en medio de un sistema capitalista en donde los actores del territorio cumplan unas especificidades particulares en torno a la co-creacion de empresas sociales, verbigracia las universidades en el territorio deben garantizar el proceso de formación y seguimiento para el logro de los objetivos, entidades privadas como la Fundación Oleoductos de Colombia debe propagar el modelo y hacerse participe tanto con recursos económicos de micro finanzas como componentes sociales que contribuyan al tejido social.
2. Debe hacerse pruebas de preconceptos o modelos experimentales en el territorio de manera que produzca resultados significativos que reflejen procesos de transparencia, gobernanza, credibilidad del producto o servicio con argumentos morales, pragmáticos y sistémicos.
3. Desde la institucionalidad y con el acompañamiento de la Cámara de Comercio es necesario plantear el marco normativo y legal de las empresas sociales, pero partiendo inicialmente de la formulación de una política pública en el territorio

construida con preceptos de responsabilidad social empresarial de las organizaciones o instituciones vigentes y que explícitamente se sientan en condiciones de aportar al desarrollo local.

Finalmente se acota que el modelo de co-creacion de empresas sociales es posible, flexible y real llevando implícito una meta central con una particularidad especial de la cultura alrededor de una amplia gama de posibles alianzas y oportunidades de mercado, que consecuentemente pueden generar un nuevo desafío para tratar de arrancar un desarrollo local y regional centrado en las personas y la colectividad para un bien común.

## ANEXOS

### Anexo 1. Entrevista ASOMUCA

**MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL  
DESARROLLO LOCAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	ASOMUCA
<b>Tipo de organización:</b>	Fundación sin ánimo de lucro.
<b>Dirección y teléfono:</b>	Barrio el Bosque - Cauca
<b>Fecha de la entrevista:</b>	5 de noviembre del 2014

Estamos en la sede de ASOMUCA con la representante legal Aida Oyola quien nos va a conceder la entrevista para el tema de co-creación de empresas sociales en el bajo cauca, Aida muchas gracias la primera pregunta es:

#### **1. ¿Cómo nació la Organización?**

ASOMUCA nace por iniciativa de la subsecretaria de equidad de género por las mujeres de Antioquia con el propósito de que nos facilitaran la interlocución con el estado, porque éramos varias organizaciones de mujeres y la propuesta que hace ASOMUCA es una organización de segundo nivel donde afiliamos solo organizaciones de mujeres, no mujeres individuales. Nace en 1996 con ocho organizaciones de mujeres existentes en ese momento. Luego viene un proceso de organización donde se forma a las mujeres formándoles la importancia de estar organizada por que lo deben estar y llegamos a tener 20 organizaciones de mujeres en el municipio; actualmente con unas reestructuraciones que hicimos tenemos 15 organizaciones afiliadas.

#### **2. ¿Qué los motivó como personas para crear la Organización en un territorio como el Bajo Cauca?**

La motivación era para abonar esfuerzos para estar unidas y que fuera una sola voz, no trabajar en forma individual si no que fuera un trabajo de comunicación permanente,



un trabajo donde estuviéramos todas y pudiéramos abonar esfuerzos para poder hacer la gestión y poder desarrollar los procesos en el territorio.

### **3. ¿Hace cuánto nació la Organización y que estructura jurídica tiene?**

Como decía, ASOMUCA nace en 1996, es una asociación sin ánimo de lucro, pero tenemos una estructura jurídica, actualmente estamos legalmente con toda la reglamentación de la Dian, tenemos la parte de restricción para facturar legalmente, ASOMUCA declara poder pagar, entonces en la parte normativa y reglamentaría y jurídica cumpliendo con toda la norma. Sin ánimo de lucro con derecho privado.

### **4. ¿Cuántos son los asociados?**

En estos momentos tenemos 15 organizaciones de mujeres afiliadas a ASOMUCA:

- Mujeres cabeza de familia
- Asociación mujeres
- Asociación mujeres unidas de Cauca
- Mujeres profesionales
- Mujeres cabeza de familia
- Madres comunitarias
- Mujeres del barrio la esperanza
- Mujeres de barrio villarabia
- Mujeres de mujeres la vereda barrio chino
- De la vereda las Malvinas
- Mujeres de santa rosita
- Mujeres de organizaciones de maestras del sector rural

Cada una de esas organizaciones tiene lo mínimo 25 mujeres para estar conformada, promedio de 600 mujeres.

### **5. ¿Cuántos son los beneficiarios?**

ASOMUCA tiene unos programas dentro de ese proyecto cuando nos conformamos como empresa social ya mirándonos como empresa porque cuando nacimos no lo habíamos mirado así si no como una parte organizativa. Tiene un proyecto de centro de formación integral infantiles donde beneficiamos a niños menores de 5 años, mamás y papas que trabajan, porque los papas dan un aporte y el resto lo da ASOMUCA con los ingresos que le dan los proyectos productivos que tiene, y beneficiamos a las mujeres que están afiliadas, que son las de mayor prioridad en los trabajos que se presentan, pero también en los proyectos desarrollamos un proyecto de fortalecimiento a las organizaciones de mujeres de todo el bajo cauca donde fortalecimos a las organizaciones de 6 municipios del bajo cauca y se está beneficiando estas mujeres, también se les entrego un emprendimiento a ellas para que también iniciaran e hizo la reestructura de ASOMUCA en su parte organizativa. En estos momentos estamos

formando otro proyecto se llama grupos locales de ahorro y crédito donde se está beneficiando la población de todo tipo, mujeres, niños, niñas, adultos mayores, en el bajo cauca y sur de Córdoba, son 9 municipios, los del bajo cauca y tres municipios de Córdoba que son Monte Líbano, Puerto Libertador y San José de Uré. Hay se están beneficiando los 475 grupos donde se beneficiaron 7000 mil personas y el 80% de esas personas son mujeres.

#### **6. ¿Cuántos son los trabajadores que tiene actualmente?**

ASOMUCA tiene actualmente vinculados 42 personas que están trabajando con el convenio, además en sus proyectos tienen las asociadas que son las que trabajan en los proyectos productivos que tiene ASOMUCA.

#### **7. ¿Cuáles son los productos o servicios que brindan a la comunidad y a sus asociados?**

Como decía al principio cuando ASOMUCA nació, nació con el objetivo de que las mujeres conocieran la norma, supieran que beneficios tenían por parte del estado, pero vimos la necesidad de lo económico, es por eso que iniciamos los proyectos productivos. Tenemos las leyes que benefician a mujeres que están en lacta, la ley de la mujer cabeza de familia, todas estas normas que el estado ha ido promoviendo constantemente, ahora mismo tenemos una que beneficia a las mujeres víctimas de violencia sexual en el marco del conflicto armado, todas estas normas las promovemos para que las mujeres las conozcan, y puedan acceder fácilmente a que se le atienda con institucionalidad, pero vimos lo económico y es como nacen los proyectos productivos, tenemos una lavandería industrial, vendemos implementos de aseo, confeccionamos ropa hospitalaria, esas son las líneas que más tenemos priorizada, atendemos eventos y el proyecto social que es donde atendemos niños y niñas menores de 5 años “papás y mamás que trabajan” y el proyecto de grupos locales de ahorro y crédito que está en 2 ciclo y se va a ampliar la cobertura a aproximadamente a 400 grupos más, aproximadamente 15000 personas beneficiadas de este proyecto. De manera general ASOMUCA maneja unos 2500 millones de pesos anualmente.

#### **8. ¿Sabe usted qué es una empresa social?**

Si, Hemos leído la norma incluso la misma norma colombiana tiene a la empresa social, pero mirándola más en lo que salió de nosotras que fue una empresa que nació de la comunidad pues no apegándonos a la norma, pero que afortunadamente por medio de una capacitación que nos dieron con un convenio que hubo entre la gobernación y el consorcio de Italia, la universidad Eafit, el municipio de Medellín, Antioquia presente, todo este convenio se tuvo la oportunidad por la secretaria de gobierno por la mujeres de Antioquia de acceder a esa capacitación a ser informada en la Eafit y saber a profundidad que era la empresa social, como funcionaba y porque era importante de que lucháramos porque este conformada como empresa social.

**9. ¿Se consideran una empresa social?**

Si, ASOMUCA es una empresa social, porque tenemos muy claro la diferencia entre una empresa tradicional y una social porque ASOMUCA siempre ha buscado no generar ingreso para determinadas personas si no para generar bienestar para la comunidad.

**10. ¿Para la conformación de la organización recibieron ustedes algún proceso de formación o entrenamiento?**

Si, cuando nacimos solamente lo hicimos como una asociación sin ánimo de lucro con mira solamente al objetivo organizativo, pero cuando tuvimos la oportunidad de ir a este diplomado ya ASOMUCA tenía su objetivo empresarial sin saber cómo funcionaba esta empresa social, lo que se hizo con esta formación fue reforzar más lo que teníamos y gracias a ello pudimos diferenciar en si porque era importante que las organizaciones sociales también fueran productoras de bienes y servicios. El primer entrenamiento fue en la universidad Eafit, luego por medio de esta capacitación pudimos conseguirnos unos hermanamientos con unos consorcios de Italia, el de ASOMUCA se llama consorcio alche y pudimos viajar dos personas a Italia a conocer la experiencia, a ver cómo funcionaba, fue muy importante conocer el estado de Italia, como se tienen la ley, que a ellos le tomo 10 años luchar para que estado reconociera que la empresa social era importante, querer la forma de cambiar para que la gente de escasos recursos pudiera mejorar su calidad de vida, tener beneficios, a ellos le consta 10 años hacerlo, en una lucha, pero ellos tienen una ley que prácticamente obliga al estado que todos los servicios que ellos demanden deben de contactarlos con las empresas sociales que hay en su territorio.

**11. ¿La organización recibió recursos de capital o especie de alguna otra organización para crearse?**

Eso lo hicimos con recursos como los estatutos, cámara y comercio el Rut, eso lo hicimos con recursos de recaudo a la sociedad porque nosotras mismas, pero ya para montar las empresas tuvimos apoyo de la secretaria de equidad de género que fue la primera que comenzó a darnos aportes para los proyectos productivos porque también se dio la oportunidad que nacieron estas propuestas de los apoyos de los proyectos, tuvimos apoyo de la secretaria de productividad y competitividad en la udea y por el consorcio alche de Italia también nos apoyó a los proyectos productivos para que tuviéramos la forma de apoyar en lo económico y tener la forma de sostenernos. Con la secretaria fueron varios proyectos que presentamos, en sus diferentes etapas porque primero fue la lavandería, entonces fueron diferentes proyectos en diferentes etapas que hicimos en diferentes administraciones. El municipio también cofinancio los proyectos porque es una de las exigencias de la población que el municipio de Cauca que las administraciones deben cofinanciar los proyectos y las mujeres también deben poner su voz en las negociaciones, entonces ha sido un esfuerzo de todas y todos, y con la secretaria de productividad y competitividad fueron 104 millones de pesos porque fue la construcción de la sede donde tenemos el evento, y ASOMUCA

tuvo que aportar 26 millones de pesos, eso nos ha permitido demostrarnos que si lo podíamos porque siempre las organizaciones decimos que no tenemos ni podemos y gracias a la cooperativa confiar confío en ASOMUCA y siempre ha hecho los préstamos para poder tener como cofinanciar los proyectos y así poder tener lo que se tienen hoy en día; entonces estas fueron las que nos apoyaron, luego ya con el programa Colombia responde de recursos de la USAID también el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres trae un componente de fortalecimiento a lo empresarial nos dieron unos recursos de aproximadamente 10 millones de pesos para ir fortaleciendo el keitering y la construcción de la oficina, ellos no construyen si no que dan adecuaciones toco volver a confiar para prestar 20 millones para poder hacer un levantamiento de la construcción para que ellos nos pudieran organizar la oficina donde estamos hoy en día; ha sido un esfuerzo de toda la gente y de ASOMUCA y a nosotras como organización nos ha tocado conseguir los recursos, hacer los compromisos y gracias a Dios con los proyectos de producción hemos logrado pagar todos los préstamos que hemos tenido.

## **12. ¿Cómo invierten y distribuyen las utilidades en la organización?**

Como las empresas sociales no tienen remanente, ni distribución de capital entonces los recursos y remanentes se invierten en comprar equipos y útiles que sirvan para seguir fortaleciendo a ASOMUCA como empresa o también se hacen actividades con las mujeres que las integre y que les permitan fortalecer los lazos de unidad de todas las organizaciones, entonces siempre se hacen actividades con ellas pero económicamente no se distribuye la utilidad.

## **13. ¿Considera usted que es factible co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Sí, es factible y necesario, es muy necesario crear la empresa social en el bajo cauca y sus alrededores porque venimos marcados por los conflictos, dificultades, mucha gente desempleada y debido a eso no hay muchas empresas invirtiendo en nuestro territorio, entonces tenemos que estar consiente que nosotros nos tenemos que apropiar y conformar las empresas que nos generen los ingresos a las personas de las organizaciones y a las demás personas que puedan apoyar, para mi hay que cambiarle la mentalidad a la gente, también hemos discrepado con la academia por que la academia debe comenzar a formar a los profesionales para que no salgan como asalariados si no como empresarios, que no piensen en trabajar para empresas y ganar su salario si no que piensen en montar su empresa y que ellos mismos generes sus propios recursos y que sean dueños de sus propias empresas, también transformar esa mentalidad e las demás organizaciones que piensan que la organización social es para que les resuelva sus problemas, sino que también que ellos mismos sean los autores d esas soluciones que se presentan todos los días.

**14. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales en el Bajo Cauca para crear empresas sociales?**

Si, si se pueden dar, incluso ya hay mucho camino, hay personas sembrando, personas que están haciendo muchas actividades, lo que hay es como te decía, volcar la mentalidad de que no solamente sea un trabajo para pensar en mi bienestar si no que hay que hacerlo por el bienestar de toda la comunidad, por el bienestar de la región, que juntos y juntas podemos abonar esos esfuerzos para poder dar esa transformación que se hace necesaria en el Bajo Cauca.

**15. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en la Región del Bajo Cauca?**

El reto es que la gente tenga esa transformación cultural, que tenga compromiso y responsabilidad con el entorno, con el territorio, que la gente despierte ese sentido de pertenencia por lo propio, por lo de aquí, que sepamos que cuando hacemos algo bueno no es para una sola persona sino para toda la gente, que eso va en pro de mejorar la visión que tienen del bajo cauca y es un reto esa transformación cultural que se debe hacer y aportar cada uno de nuestro diario vivir de nuestro comportamiento porque hay unos comportamientos para decir a la gente que si se puede hacer. El desafío para crear todo esto es la formación y educación a la gente, es muy importante que la gente se eduque en la práctica no solo la formación académica, que aprendan haciendo, ese es el gran reto para que la gente lo haga y que lo que hace la gente en la cotidianidad podría ayudar a la gente.

**16. ¿Podría identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Si, por ejemplo nosotros como ASOMUCA tenemos muchos aliados que han sido los que nos han permitido propiciar estos campos, nosotros tenemos desde la universidad de Antioquia, el municipio y sus organizaciones nos han apoyado la fundación oleoductos de Colombia en su momento cuando estuvimos en la escuela de liderazgo fue una gran base y un gran apoyo para nosotros incidir en la política social y económica del territorio; cuando hablamos de política no nos referimos a esa de los votos si no a esa de incidir en los planes de desarrollo, podamos hacer propuesta, tener iniciativa porque a uno le da satisfacción de que propuestas que uno dio se están ejecutando en nuestro territorio uno siente que no fue en vano esa lucha. Son muchas las organizaciones en nuestro territorio, están los cabildos indígenas que son una población que ha venido en una lucha constante, también está la fundación de discapacitados que también ha estado defendiéndose y dando la pelea para que les reconozcan sus derechos y quienes también vieron que tenían que tener una parte económica en su organización y lo están haciendo, hay muchas organizaciones aquí para crear empresas sociales en el territorio.

**17. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Si, los retos nos fascinan, somos unas convencidas de que el trabajo en redes es necesario; que se hace necesario el acompañamiento y asesoría constante por parte del estado y las organizaciones, porque no es solo llegar a la persona, dar unos direccionamientos y luego desaparecerse, hay que trabajar en redes, compartir el asesoramiento el acompañamiento, compartir las oportunidades que hay porque si trabaja en red todos se colaboran todos tienen algo que el otro necesita y yo tengo algo que los otros necesitan, entonces se me hace importante y necesario para nosotros poder incidir en el desarrollo de nuestro territorio que falta que si nos hace. Yo siento satisfacción porque Cauca está avanzando el bajo cauca avanza en esos procesos, como decía, la gente que siembra que hace cosas, que quieren mejorar la calidad de vida, desde el plan de desarrollo al bajo cauca lo catalogan como agroindustrial pero no hay agro, pero si se fomenta el agro llegaremos a ese nivel que se quiere.

**18. ¿Considera que en el Bajo Cauca existen empresas sociales? ¿Cuáles conoce?**

En el bajo cauca con la estructura que tiene ASOMUCA no hay empresa social, hay empresas que hacen parte de la normatividad del estado por ejemplo COMACO es una cooperativa que se rige por unas normas y unas leyes que la definen, está muy cerca de lo que puede ser una empresa social pero desconozco a profundidad cómo funcionan las cooperativas, hay no se de ese tema, pero también se hallan las empresas sociales de los hospitales del estado pero son diferentes porque esas son empresas que prestan servicios con recursos del estado por eso no sé si encajan en la norma de lo que es una empresa social.

## **Anexo 2. Entrevista FUNDISCA**

### **MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS UNIVERSIDAD EAFIT MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estas de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Fundación de discapacitados de Caucasia
<b>Tipo de organización:</b>	Fundación sin ánimo de lucro
<b>Dirección y teléfono:</b>	Carrera 14, calle 31 contiguo a Corantioquia . 839 0320
<b>Fecha de la entrevista:</b>	5 de noviembre del 2014

#### **1. ¿Cómo nació la Organización?**

Nace un 20 de julio de 2002 a raíz de unas reuniones del Sena, vimos la necesidad de reunirnos y crear un grupo de personas con discapacidad para personas con discapacidad, siempre vimos que habían terceros ocupando ese puesto, entonces decidimos nosotros tomar esa rienda. Porque siempre las organizaciones de personas con discapacidad las dirigen otras personas que no tienen ninguna discapacidad, profesionales o gente que le gusta el tema pero no son personas con discapacidad y no le apuntan mucho a las verdaderas necesidades que tiene una persona con discapacidad, creada para luchar por los derechos permanentes de los discapacitados, porque cuando había otras organizaciones era por momentos, por proyectos y ya después no existían entonces nosotros decidimos conformar la organización para el reconocimiento de los derechos de las personas con discapacidad dentro del municipio.

#### **2. ¿Qué los motivó como personas para crear la Organización en un territorio como el Bajo Cauca?**

Empezar y empoderarnos a las personas con discapacidad era que siempre se hacían actos momentáneos, se partía una torta, se daba una coca cola y decían que el municipio había invertido no sé cuántas cantidades de plata y nos mantenían exhibiendo de reunión en reunión como un trofeo, entonces parte de la necesidad que había en ese momento de la dignificación de la vida de las personas con discapacidad y que las personas con discapacidad asumieran su liderazgo y responsabilidad para



que los derechos de las personas con discapacidad se garanticen en el estado colombiano; también nos motivó que aquí no una organización de planta de personas con discapacidad, de hecho en el estado son pocas; se conforman por proyectos. Esto nació tan sólido, como lo decíamos en el panel, esto no nació avizorando capitales, esto no se avizó regalándole plata a la gente, esto se avizó con el sacrificio de los ciudadanos empoderados y mostrándole mecanismos a la gente y fórmulas para que se desarrolle la persona humana en el ámbito social y a la vez haga una incidencia dentro de su municipio con respecto a las otras personas que están en la misma condición. Que todavía es muy difícil porque si algo negativo han hecho con la legislación, en la consumación de las leyes y eso es volver a la gente dependiente de unas asistencias que si uno va al fondo a veces no están coadyuvando a salir adelante a las personas, entonces que queremos, no dinero, ideas y oportunidades.

### **3. ¿Hace cuánto nació la Organización y que estructura jurídica tiene?**

Organización sin ánimo de lucro de carácter privado orientado al servicio comunitario que pretende agrupar a las personas en condiciones de discapacidad y a sus familias para generar propuestas que permitan armonizar u organizar la política pública del municipio, el departamento y el estado colombiano. Tiene personería jurídica y todo lo que se debe tener para poder presentar y ejecutar proyectos. Una asamblea, una junta directiva, unos comités. Hace sus informes con la dian, tiene su rut y su nit 811.035.276-9, tiene una asamblea 50 asociados, junta directiva 7 asociados.

### **4. ¿Cuántos son los asociados?**

50 asociados.

### **5. ¿Cuántos son los beneficiarios?**

En promedio por año se atiende 200 con la estrategia RBC, (La rehabilitación basada en la comunidad (RBC) se centra en mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias, atender sus necesidades básicas y velar por su inclusión y participación), el productivo de producción de traperos, escobas y desinfectantes tienen 8 beneficios directos y 10 indirectos.

### **6. ¿Cuántos son los trabajadores que tiene actualmente?**

FUNDISCA tiene 8 trabajadores en el proyecto productivo y la Junta Directiva, los trabajadores, no devengan salario.

### **7. ¿Cuáles son los productos o servicios que brindan a la comunidad y a sus asociados?**

Programa de habilitación para la vida diaria, en este momento está brindando asesoría con un psicólogo, habilidades para la vida diaria con jóvenes que no están en edad de



estar escolarizados para que aprendan a trabajar y obtener recursos económicos para ellos y sus familia (manualidades), apoyo de un estudiante de la universidad de Antioquia, una pasantía, él nos apoya con asesoría y visitas domiciliarias a las familias, Rehabilitación basada en la comunidad que consiste en hacer visitas domiciliarias trabajo con jóvenes y sus familias, asesoría en salud, educación, línea de proyectos productivos que fabrica y comercio elementos de aseo, línea de formación y capacitación a personas con discapacidad, articulación con Liliane Fonds, línea de comunicación programas radiales periódico anual. Todo esto a quien lo necesite en la subregión.

**8. ¿Sabe usted qué es una empresa social?**

Aquella que genera ingresos para apoyar o desempeñar una labor social.

**9. ¿Se consideran una empresa social?**

Sí, porque lo que se genera de los proyectos se invierte en la organización para seguir brindando los servicios a la comunidad, bonificación como estímulo para seguir trabajando.

**10. ¿Para la conformación de la organización recibieron ustedes algún proceso de formación o entrenamiento?**

Con el Sena y la escuela de liderazgo de oleoductos, liderazgo, autoestima, gestión empresarial, participación ciudadana, presupuesto participativo.

**11. ¿La organización recibió recursos de capital o especie de alguna otra organización para crearse?**

No

**12. ¿Cómo invierten y distribuyen las utilidades en la organización?**

Responden que no distribuyen utilidades porque las obtiene desde el punto de vista económico.

**13. ¿Considera usted que es factible co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Sí, porque unos ponen recursos económicos y otros experiencia, además se podría manejar a nivel subregional y articularse en el municipio.

**14. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales en el Bajo Cauca para crear empresas sociales?**

Hay empresas en el municipio usufructuando capitales sin apoyar la empresa social del municipio como lo son la UDEA, la cámara de comercio.

**15. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en la Región del Bajo Cauca?**

Lograr la vinculación de empresas y crear una cultura empresarial, entrar ganando. Manejo de la contabilidad y mala inversión de los recursos, no hay conocimiento del manejo de gastos y finanzas de la organización. Capitales semilla que empiezan a crear proyectos y al final no desembolsan los recursos. Que tengan herramientas para el seguimiento de las empresas a las que le entreguen el capital. No segregar proyectos. Proyectos más incluyentes y menos focalizados.

**16. ¿Podría identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Asomagri, asociación mujeres emprendedoras, cabildo local indígena.

**17. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Por supuesto.

**18 ¿Considera que en el Bajo Cauca existen empresas sociales? ¿Cuáles conoce?**

- ASOMUCA.
- COMACO.
- Comucom.
- Mujeres emprendedoras.
- Asociación de campesinos.

### **Anexo 3. Entrevista Corporación Internacional El Negro Villa**

**MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL  
DESARROLLO LOCAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Corporación internacional el Negro Villa
<b>Tipo de organización:</b>	Social-Privada
<b>Dirección y teléfono:</b>	Municipio de Zaragoza
<b>Fecha de la entrevista:</b>	06 de Noviembre de 2014

#### **1. ¿Cómo nació la Organización?**

La organización nace producto de la iniciativa de un grupo de profesionales del municipio con la intención de intervenir y brindar servicios para población vulnerable, sobretodo población afrocolombiana, indígena y comunidades que ciertamente son vulnerables a nivel social.

#### **2. ¿Qué los motivó como personas para crear la Organización en un territorio como el Bajo Cauca?**

Nos motivó esa situación de ver algunas dificultades en las comunidades e igualmente como poder ofrecer desde las organizaciones fuera del estado alternativas de solución para esos problemas.

#### **3. ¿Hace cuánto nació la Organización y que estructura jurídica tiene?**

Como organización tenemos ya 3 años, somos una corporación, una entidad sin ánimo de lucro, privada, y está constituida por asociados y tiene su estructura en cuanto a una junta directiva y cuenta para efectos de representación con su representante legal y a la vez gerente.

#### **4. ¿Cuántos son los asociados?**

En estos momentos la corporación cuenta con 11 asociados.

## **5. ¿Cuántos son los beneficiarios?**

No podría cuantificar a los beneficiarios en razón a que pretendemos llegar a una población que por las características de la población, dado que hablamos de afro descendientes, indígenas, madres cabeza de familia, comunidades vulnerables, nos deja un numero incuantificable, sin embargo lo que buscamos es llegar a esas comunidades y a través de la corporación poder brindar posibilidades a las mismas, no solamente Zaragoza, porque cuando le buscamos el nombre queríamos llegar mucho más allá, inclusive hemos desarrollado proyectos donde hemos trabajado con comunidades de remedios, de Segovia, y eso nos lleva a que nuestro campo de acción no sea solamente Zaragoza. Por ejemplo para el caso de proyecto del uso eficiente de las tecnologías de la información en el municipio de Zaragoza se beneficiaron alrededor de 5000 estudiantes y un proyecto denominado una iniciativa ambiental conciencia con cultura ambiental se benefician 1200 estudiantes.

## **6. ¿Cuántos son los trabajadores que tiene actualmente?**

En estos momentos la corporación no cuenta con un personal de planta fijo, si no que nos movemos en la dinámica de las actividades o los proyectos que realizamos, eso si contamos con la gerente que es la persona que está encargada al tema de gerencial la corporación y sería la que ejerce en estos momentos como personal principal y permanente.

## **7. ¿Cuáles son los productos o servicios que brindan a la comunidad y a sus asociados?**

Nosotros trabajamos en el campo educativo, ambiental, podemos brindar asesorías en proyectos, y nuestro portafolio de servicios ofrece una gama alta de los mismos que permitan llegar a esas poblaciones que son nuestro objetivo principal, esas poblaciones vulnerables, comunidades afro descendientes como lo he reiterado y comunidades indígenas.

## **8. ¿Sabe usted qué es una empresa social?**

Realmente no tengo una claridad, pero si me hago una idea de que son empresas que buscan no unos rendimientos financieros sino más bien apuntar a las soluciones de unas necesidades de una población específica, obviamente que pueda esta empresa tener su propia sostenibilidad económica y financiera para seguir brindando los servicios que a través de los cuales pretende ayudar a las problemáticas del estado actual.

## **9. ¿Se consideran una empresa social?**

Desde esa perspectiva si nos consideramos una empresa social de cierta manera recibimos de algunas personas asesoría pero en términos académicos y muy puntuales

no, como dije en un principio fue una idea inquietante de quienes conformamos la corporación e hicimos unas indagaciones y asumimos el reto de sacarlo adelante.

**10. ¿Para la conformación de la organización recibieron ustedes algún proceso de formación o entrenamiento?**

De cierta manera podríamos decir que si recibimos de algunas personas asesoría, pero en términos académicos o muy puntuales no, y como te dije en un principio esto es una idea inquietante de quienes conformamos la corporación e hicimos unas indagaciones importantes y nos metimos en el reto de lograr constituirla y sacarla adelante.

**11. ¿La organización recibió recursos de capital o especie de alguna otra organización para crearse?**

No, es una corporación que se inició con recursos de los asociados, todo ha sido inversión propia y solo con el trabajo que estamos realizando se ha podido allegar recursos pero objeto de los proyectos desarrollados, bien sea del sector privado o el sector público.

**12. ¿Cómo invierten y distribuyen las utilidades en la organización?**

Como somos una organización joven lo que hacemos es que los recursos que se puedan generar de los proyectos desarrollados, invertirlos en el fortalecimiento de la organización y por los mismos estatutos se mira devolver de alguna forma, ciertos estímulos a quienes participan y sobre todo a los asociados de la corporación, una especie de bonificación pero no es con la intención de decir que se van a generar unos excedentes financieros y que puedan ser utilidades sino reconocer el trabajo que se hace de alguna manera.

**13. ¿Considera usted que es factible co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Pienso que si es posible y podría ser una manera de romper algunos esquemas que administrativa y financieramente tenemos y hay modelos que muestran que es posible en zonas de conflicto, de vulnerabilidad económica y social se puedan ofertar otras posibilidades como es el caso de las empresas sociales.

**14. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales en el Bajo Cauca para crear empresas sociales?**

Pienso que sí, de pronto seria darle mucho más difusión a este tipo de esquemas e igualmente llegar más a la gente, nombrarles las bondades que este tipo de empresa puede tener, y eso ayudaría a que las comunidades y las organizaciones no gubernamentales incorporen este modelo en su accionar, creo que es viable.

**15. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en la Región del Bajo Cauca?**

Principal reto, cambiar el chip de quienes integran las organizaciones sociales e igualmente ese cambiar el chip implicaría una difusión masiva, de una capacitación y como te dije anteriormente, mostrar las bondades que este tipo de empresas tendría para las organizaciones y los beneficios que de manera solidaria y generalizada se podrían dar para las comunidades.

**16. ¿Podría identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Pienso que como entidades podrían ser objeto de las mismas, se podría inclusive empezar con las organizaciones sin ánimo de lucro que tienen asiento en la subregión y específicamente yo partiría por quedarme específicamente en la organización que yo represento La Corporación Internacional El Negro Villa, que podría ser una interesada para este tipo de ejercicio.

**17. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Por nuestra razón de ser pienso que nuestra organización estaría dispuesta a participar en este tipo de transformaciones, llamémoslo así, no tanto un ejercicio sino una transformación en la manera como las organizaciones pueden operar y como tratar de apuntar y lograr los propósitos que en las mismas se han definido como es el caso nuestro.

**18. ¿Considera que en el Bajo Cauca existen empresas sociales? ¿Cuáles conoce?**

Por lo que tengo de información, en ese sentido estricto como se concebiría la empresa social pienso que no las hay porque a lo mejor las empresas que operan en el Bajo Cauca tienen en el fondo la consecución de unos réditos financieros que van más allá de la simple disponibilidad de las entidades o de las organizaciones, entonces, en esa medida y la devolución de esos excedentes que se puedan generar no se dan como se pensaría, entonces en ese sentido estricto pienso que no, sin embargo pienso que si hay unas que si se aproximan, el tema de las cooperativas o el tema de organizaciones que de alguna manera tienen algún compromiso social con las comunidades para devolver parte de lo que han generado como ganancia.

#### **Anexo 4. Entrevista Fundación Hermano Mayor**

**MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL  
DESARROLLO LOCAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estas de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

##### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Fundación Hermano Mayor
<b>Tipo de organización:</b>	Sin ánimo de lucro
<b>Dirección y teléfono:</b>	Hacienda Santa Elena
<b>Fecha de la entrevista:</b>	6 de Noviembre del 2014

#### **1. ¿Cómo nació la Organización?**

La organización nace como la necesidad de que en el municipio haya un centro de atención integral para personas en condición de discapacidad, viendo las condiciones en las que la familia se encontraba desde hace más o menos 15 años que empezamos a ver la problemática y esas condiciones para desplazarse a la ciudad de Medellín o a Montería, la falta de recurso de los mismos para que se dieran, tuvimos la posibilidad de visionarla y tener el apoyo necesario para que se diera el apoyo necesario para esta fundación.

#### **2. ¿Qué los motivó como personas para crear la Organización en un territorio como el Bajo Cauca?**

Nos motivó una diosidencia y fue que nuestro primer hijo es un niño con situación de discapacidad, empezamos a sentir en carne propia las falencias del municipio en cuanto a la atención prioritaria para este tipo de persona y como le decía él tiene en estos momentos 17 años y hace más o menos 15 años empezamos a ver la necesidad de empezar a apoyar personas de población vulnerable, familias, puesto que no contaban con los recursos necesarios para el desplazamiento a las grandes ciudades.

### **3. ¿Hace cuánto nació la Organización y que estructura jurídica tiene?**

La fundación en estos momentos tiene 6 años y somos una organización sin ánimo de lucro de derecho privado.

### **4. ¿Cuántos son los asociados?**

En estos momentos la fundación se constituye por una junta directiva, un revisor fiscal y unos socios que a la fecha son 58 familias.

### **5. ¿Cuántos son los beneficiarios?**

Nosotros tenemos 58 beneficiarios y hemos impactado al 2014 en más de 1200 personas por lo que le digo, nosotros hacemos una atención integral, donde en el 2014 estamos impactando en 475 personas.

### **6. ¿Cuántos son los trabajadores que tiene actualmente?**

La fundación en estos momentos cuanta con 6 empleados, tenemos fisioterapeuta, tenemos auxiliares, tenemos personal de mantenimiento, tenemos educador especial y auxiliar pedagógico y la administración.

### **7. ¿Cuáles son los productos o servicios que brindan a la comunidad y a sus asociados?**

La fundación brinda varios servicios, nosotros tenemos la línea de rehabilitación que nos hemos orientado en un programa que es la equino terapia, somos pioneros en la subregión, la equino terapia con metodología flexible para las personas con situación de discapacidad, la parte hidroterapia que también la estamos implementando que es otra alternativa de rehabilitación, estamos prestando toda la parte de asesoría jurídica a las familias para que puedan hacer valer sus derechos y también saber sus deberes porque obviamente los tenemos como padres de personas en situación de discapacidad, también tenemos en este momento lo que son las escuelas de padres que van orientadas a fortalecer lo que son las pautas de crianzas de solución pacífica de conflictos puesto que la población que atendemos, que es de estratos 1 y 2 tiene mucho el problema de violencia intrafamiliar, todo eso debido al bajo nivel educativo de las personas que atendemos y tenemos ahorita la posibilidad gracias a que estamos estrenando sede de ampliarnos con todo lo que son las unidades productivas, entonces vamos empezar a ser generadores de empleo para las mamás y papas o familiares de las personas que se benefician del programa.



**8. ¿Sabe usted qué es una empresa social?**

Si, las empresas sociales son las que van orientadas a fortalecer falencias de la población vulnerable, son creadas por la misma comunidad, liderando procesos que empoderen a estas personas y también saquen adelante la comunidad en la que se están desarrollando.

**9. ¿Se consideran una empresa social?**

Totalmente, totalmente social, de hecho nuestro trabajo se puede decir que es altruista porque estamos trabajando como institución sin ánimo de lucro, a la fecha con una negativa de apoyo por parte de la institucionalidad, en este caso de la alcaldía municipal y le digo pues que definitivamente los logros que hemos tenido a nivel social e inclusive de tener la posibilidad de expandirnos a fortalecer otras instituciones que van orientadas también a evitar que los jóvenes sean reclutados para la violencia, para las bacrim y fortalecer todo lo que es la seguridad alimentaria de otro tipo de población.

**10. ¿Para la conformación de la organización recibieron ustedes algún proceso de formación o entrenamiento?**

Nosotros nos asesoramos a nivel particular con el ingeniero Oscar Rengifo, nos dio toda la capacitación necesaria para constituirnos legalmente de la forma que nos beneficiara más como el tipo de organización que somos y tuvimos la oportunidad de tener unos espacios para recaudar fondos cuando empezamos que fue con Asogaucá.

**11. ¿La organización recibió recursos de capital o especie de alguna otra organización para crearse?**

No, Asogaucá nos abrió el espacio en una subasta especial y gestionando tuvimos la posibilidad de que nos donaran dos animales de ganado rojo y con eso hicimos una subasta especial donde recaudamos 60 millones de pesos y con esos 60 millones de pesos hicimos todo el proceso de constitución y de capacitación de los profesionales que iban a laborar con la fundación.

La fundación implementó el sistema del plan padrino que tiene todo un abanico de posibilidades para empresas privadas y personas naturales y dando el beneficio tributario para que esas personas puedan descontar de sus impuestos y para nosotros ha sido un proceso de sensibilización exitoso porque contamos en este momento con confiar como cooperativa que están comprometidos en el proceso ciento por ciento, la fundación confiar, nos apoyan hace más de 5 años y también estamos ya realizando una serie de alianzas con la universidad de Antioquia, con el Sena, porque definitivamente entendemos desde el principio que nos creamos que solos no podemos, que tenemos que hacer alianzas.

**12. ¿Cómo invierten y distribuyen las utilidades en la organización?**

Nosotros manejamos unos proyectos, y cuando nos quedan utilidades esos recursos van orientados a reinvertírselos a los proyectos que tenemos para el próximo año de la fundación.

**13. ¿Considera usted que es factible co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Si, esto es nuevo para el municipio, porque el municipio como tal y las instituciones y para la subregión porque lo que estaba sucediendo es que hay instituciones o empresas sociales ya constituidas pero creíamos que trabajando solos podíamos lograr más cosas y eso en este momento está completamente mandado a recoger, es un concepto para reevaluar en todos los sentidos, entonces las empresas y las personas que tienen intención de constituir empresas social nos estamos aliando, y si es posible.

**14. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales en el Bajo Cauca para crear empresas sociales?**

La parte social está dada, y hay líderes que se están empoderando de eso, y en la parte económica yo veo un potencial muy grande en la subregión y es que somos una zona de vulnerabilidad y hemos sido muy afectados por la violencia y por el narcotráfico, entonces los ojos del estado y los ojos de las instituciones no estatales, empresa privada y ONG internacionales están poniendo los ojos en la subregión. Nosotros hemos hecho parte de procesos con instituciones internacionales como es hándicap internacional, como es la yaica y hemos visto resultados positivos y sabemos que el potencial económico para este tipo de empresas en la subregión, en este momento yo diría que es incalculable todavía, va a ser muy grande.

**15. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en la Región del Bajo Cauca?**

Bueno, el reto es empezar a sensibilizar a la parte estatal, a la parte política de que la parte social sin recibir beneficios a cambio, que hay todas las posibilidades de que si un municipio toma la bandera de lo social puede ser visto para recursos, a nivel internacional recibir muchos apoyos, de verdad que sería una bandera que abriría muchas oportunidades para la parte municipal. El desafío es que podamos seguir trabajando en equipo porque es un proceso que apenas inicia, podemos engranar, poder hablar el mismo idioma, tirar para el mismo lado con los objetivos en la parte social.

**16. ¿Podría identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Si, en este momento líderes conozco un señor que se llama Henry Alvarez, ese señor es un líder y está empezando con una escuela de formación deportiva, en este momento atiende a más de 70 personas, va orientado a todo lo que es evitar reclutamiento forzoso de niños y jóvenes para las bacrim, porque está en un barrio muy vulnerable, está la señora Elizabeth Delgado que es la de corazoncito feliz que es un comedor infantil, líderes las cooperativas, yo personalmente doy fe de confiar y en este momento tenemos una fortaleza muy grande con una institución que es la institución educativa Santa Teresita que se ha empoderado también en la parte social y está llevando a cabo también unos procesos muy interesantes.

Nosotros tenemos el contacto con FUNDISCA mas no somos aliados porque estamos apenas entrando en la onda de que debemos trabajar en equipo, hay instituciones por ejemplo como la Universidad de Antioquia que en la subregión le está apuntando mucho a lo social también y están comprometidos, el Sena también tiene ese compromiso social innegablemente y líderes las acciones comunales como tal, algunas que hemos visto que han ido fortaleciendo.

**17. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Si, totalmente, como le decía ahorita, nos dimos cuenta hace mucho rato que solos no podemos, tenemos que trabajar en equipo y obviamente una sola institución no va a tener todas las fortalezas, entonces nos tenemos que aliar, tenemos que trabajar de la mano para ayudarnos también en los objetivos particulares de las instituciones y el trabajo ya se está realizando, ya lo estamos haciendo como aliados.

**18. ¿Considera que en el Bajo Cauca existen empresas sociales? ¿Cuáles conoce?**

Si existen, corazoncito feliz, escuela de futbol Camel Club, FUNDISCA, ASOMUCA, esas son con las que básicamente me estoy relacionando.

## **Anexo 5. Entrevista COMACO**

### **MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

#### **UNIVERSIDAD EAFIT MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	COMACO
<b>Tipo de organización:</b>	Cooperativa
<b>Dirección y teléfono:</b>	Calle 11 No. 22-43
<b>Fecha de la entrevista:</b>	6 de Noviembre del 2014

#### **1. ¿Cómo nació COMACO y Qué los motivó como personas para crear la Organización en un territorio como el Bajo Cauca?**

Habiendo un grupo en Caucasia de 47 madres comunitarias para 1990 con mucha preocupación, y mirando con preocupación de que el estado nos daba la plata y los proveedores y las juntas en su momento se aprovechaban y lo que les mandaban a las madres era arroz con gorgojo y frijoles, que nunca ablandan, entonces nosotros vivimos la necesidad porque ver matar a un cerdo sin castrarlo y mandarlo a los hogares, ese olor no se lo aguantaba nadie, desde entonces me venían a buscar, y me convertí en la defensora de los programas, en la defensora de las madres, de la comunidad porque yo en ese momento también era madre comunitaria, entonces nos reunimos y empezamos a estudiar la posibilidad de hacer lo que hoy es COMACO, no fue fácil, porque ya había habido varios intentos de cooperativas y la plata se perdía, lo poquito que uno daba se perdía, entonces la gente ya no creía en eso, el primer obstáculo era el de que las madres ya no creían, el segundo obstáculo era que los señores todavía para esa época, si hablamos de cuando inicio la idea ya hacen 22 años, hoy tenemos 20 años de servicio, entonces ir a escuchar esas madres y convencerlas, muchas veces escuchar el insulto del señor que decía que para que vamos a ir a buscar a su mujer que ella en su casa tenía cosas que hacer, entonces no las dejaban salir a capacitarse, en esa época estaban aterrando muchos barrios de Caucasia entonces nos tocaba montarnos por sobre esas pilas de tierra al otro día llegar nuevamente, esperar a que el señor llegara porque las mujeres decían a mi si me gusta pero hable con mi marido, entonces ponerle de nuevo la cara al señor hasta que juntamos y para esa época de 54 madres entraron 47, para esa época a las madres del

bienestar se les pagaba \$ 16000, entonces logramos hacer la cooperativa, entonces dimos un aporte de \$ 10000 que recibíamos para ir a las capacitaciones, logramos que el Sena con el director de aquel entonces nos diera la capacitación, luego conformamos la cooperativa, cuando a la cooperativa estaba conformada nos dijo la coordinadora del centro zonal para esa época que ella nos ayudaba pero que nosotros veíamos como arrancábamos que nos colaboraba que las juntas nos pagara cada 15 días; ¿pero cómo íbamos a arrancar? La verdad que mi deseo y el de la gerente que quedo del grupo que ha estado acá siempre era iniciar a trabajar pero uno dice ¿Cómo? Pero nos comprometimos, entonces busque la escritura de mi casa, ayuda de amigos, íbamos al comercio y la gente decía no nosotros no teníamos nada, aun viendo los papeles, y la gente se burlaba, entonces con amigos logramos conseguir un local en pueblo nuevo, porque yo conocía pueblo nuevo y la señora que nos prestó el local me vio crecer a mí, se había ido para Medellín y tenía ese local cerrado entonces me conseguí el número y la llame y me dijo “no mija enseguida le mando esas llaves” y coja eso que después hablamos. Conseguimos el local pero después donde conseguíamos la plata para arrancar, para despachar, entonces le contaba a uno a otro y a otro entonces fuimos consiguiendo pedidos, al principio fueron dos despachos, aunque al principio fue muy duro, no teníamos ni una mesita, ni un cuchillo, después el señor de distrihuevos también creyó y nos despachó. Así iniciamos, y como yo en aquella época era muy conocida en pueblo nuevo la gente nos colaboraba con cositas como agua, el tinto, cositas así por el estilo, de mi casa yo lleve algunas cosas, conseguimos cosas prestadas porque no teníamos nada, y arrancamos, para esa época tuvimos el apoyo incondicional del bienestar familiar; empezamos un 3 de septiembre de 1995, para diciembre hicimos un corte de cuenta cuando salieron los hogares a vacaciones y se hizo un corte y en una reunión a las juntas se le ordenaron que cada una diera un millón de pesos ese fue el único aporque que recibimos, compramos el primer computador, el primer congelador, las primeras estanterías que todavía las tenemos, pesos nuevos con que pesar y así tuvimos los primeros enceres nuevos, trabajamos ese año, a mitad de año hicimos un corte de cuentas y empezamos a comprar cosas y poco a poco fuimos comprando y hoy somos lo que somos, pasaron cuatro años antes de que al personal de planta se le pudiera pagar, trabajamos a honores causas tratando de salir adelante los proyectos COMACO.

## **2. ¿Qué estructura tiene la organización hoy por hoy?**

La cooperativa es una empresa legalmente constituida, no es una empresa de papel que nosotros hemos creído y hemos considerado que podemos liderar, nuestro propósito ha sido ser una empresa solida al servicio del bajo cauca y que algún día podamos llegar a otras partes del país, tenemos una visión, tenemos un portafolio de servicios, tenemos una misión, y nuestra misión es servir sin distinción de raza, de colores políticos a pesar de que yo estoy metida en la política pero eso es porque he sido una persona incondicional con mi comunidad que le he hecho acompañamiento en todos los momentos de mi vida sin ánimo de nada, aquí no se le dice a un empleado usted tiene que votar por alguien, el que diga eso peca, pero nosotros nos hemos ganado el cariño de la gente.

La representante legal de COMACO se llama Maritza Isabel Rodríguez, aquí está la auxiliar contable, el revisor fiscal, la contadora, el concejo de administración, la junta de vigilancia.

### **3. ¿Cuántos son los asociados?**

Tenemos 35 asociados.

### **4. ¿Cuántos son los beneficiarios?**

Los beneficiarios son aproximadamente unos 4000 que están distribuidos entre los niños que hacen parte de algunos programas, las familias y demás  
Tenemos un equipo interdisciplinario alrededor del bajo cauca (Caucasia, Zaragoza, El Bagre, Nechí)

### **5. ¿Cuántos son los trabajadores que tiene actualmente?**

Tenemos entre 400 a 450 empleados

### **6. ¿Cuáles son los productos o servicios que brinda COMACO?**

COMACO tiene dos líneas, la productiva y la social comunitaria. La social comunitaria es donde está el equipo interdisciplinario, nosotros nos enteramos de las necesidades de la comunidad, y te comento que COMACO es tan desprendido que yo tengo como mostrarte las 16 ollas comunitarias cuando la ola invernal a la que COMACO le invierto 16 millones de pesos para las ollas comunitarias, aparte nosotros no le pedíamos a los carniceros que nos regalaran nada, si nosotros tenemos una necesidad por la ola invernal cuando se hundió por ejemplo el pando, nosotros fuimos los primeros en ir allí con la ayuda, nosotros le compramos al cosechero mensualmente 120 millones, a colanta 60 o 70 millones pero nunca le decimos que nos regalen un pollo si no hay una calamidad, en lo productivo nosotros nos sostenemos vendiéndoles a hogares, a cdi a hogares como condorito o pilluelos a la fundación amor y vida que es la de la subasta, le vendemos a niña sofía y le vendemos en estos momentos a restaurantes escolares del municipio de Cáceres y tenemos el taller de costura donde nosotras generamos 10 empleos.

### **7. ¿Qué es empresa social?**

Empresa social es una empresa que se vincula con las necesidades de la comunidad y de sus asociados.

### **8. ¿Te consideras una empresa social?**

Netamente, porque nosotros si sabemos el verdadero sentido de que es una empresa social porque la construimos para generar bienestar a sus asociados, a sus familias y a la comunidad en general.

**9. ¿Para la conformación de la organización recibieron ustedes algún proceso de formación o entrenamiento?**

Recibimos educación del Sena en cooperativismo, en empresario.

**10. ¿La organización recibió recursos de capital o especie de alguna otra organización para crearse?**

La organización nació con un aporte de \$ 10000 de los asociados percibidos de las capacitaciones que recibíamos, logramos que el Sena con el director de aquel entonces nos diera la capacitación, luego conformamos la cooperativa, posteriormente nos hemos fortalecido con la ejecución de los programas.

**11. ¿Cómo invierten las utilidades de la asociación?**

Se reinvierte en servicios a los asociados pero no sin antes acordarnos que debemos invertir en mejorar una infraestructura, en capacitación, en educación, para mejorar la calidad de vida de las comunidades, de los asociados, pagándoles un seguro fúnebre, que acá se paga alrededor de 5 millones por el personal que tenemos, en salud, apoyando a los hijos de las asociadas para que estudien y mejoren su calidad de vida y bueno guardamos un poquito porque debemos guardar capital para poder trabajar.

**12. ¿Considera usted que es posible o factible co-crear empresa social en el bajo cauca?**

Si, y no es factible, es necesario porque si 10 cabezas pensarán que son necesarias para mejorar la calidad de vida, para generar empleo, porque piense ud, cuatro organizaciones como COMACO a cuantas personas tendría trabajando y piense cuantas personas se quedarían sin empleo si COMACO se acabara.

**13. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales en el bajo cauca para crear empresas sociales?**

Si por los beneficios que se prestan, por los ya mencionados, porque estaríamos sacando a las mujeres de las casas y capacitándolas, porque estaríamos dándole la capacidad de trabajar.

**14. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en la Región del Bajo Cauca?**

Dar la oportunidad de educar y criar mejor a sus hijos, porque independiente del trabajo que COMACO hace lo más importante para todo este grupo de trabajo y de familias que se benefician, son las capacitaciones que recibe para poder hacer empresas sociales.



### **15. ¿Qué líderes pueden estar interesados en la creación de empresas sociales?**

Uno le ve el interés a muchas personas que quieren formar sociedad pero muchas veces no encuentran el apoyo de otras personas que sigan el mismo trabajo de uno, que de pronto tenga más capacidad, más estudio que uno pero que tengan la misma intención, yo sé que debo progresar que debo mejorar la calidad de vida pero también me debo a una comunidad es un trabajo social, es lo que es invertir, porque esto no es solamente para las 35 mujeres que estamos, nosotras llegamos a todo el bajo cauca donde nos necesiten; yo pertenezco a la red de mujeres municipales subregional porque yo la ayude a fundar, si tu buscas a la mayoría de las empresas son puro papel, nosotras nos atrevimos a concursar pero después de que nos seleccionaron nos vinieron a verificar.

### **16. ¿Ustedes estarán dispuestos a ser parte de una red para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Si, contando experiencia e iniciando con productos que nosotros manejemos para poderle dar salida para que no entre y diga a quien le vendo si no tener un mercado asegurado, le he hecho propuestas a muchos grupos que hagamos galpones de pollos que nosotros vendemos pollos, que hagamos lo de gallinas ponedoras que nosotros les ayudamos, nosotros tenemos proyectos que se llaman la granja naranja, garabateando sueños, nosotros queremos que nos aseguren la planta de la 8 para hacer la infraestructura para nosotros ofrecer a Cauca que las madres cabeza de familia que estudian o trabajan de noche tengan donde dejar a sus hijos o porque no una pareja que un día quiera salir no tenga que encerrar a su hijo si no que tengan personas idóneas que le cuiden su hijo de noche o que ha una persona le toco viajar y tenga donde dejar a su hijo, porque muchas veces el niño estudia, muchas veces se enfermó el señor y hay que buscar quien tenga que cuidar el niño, tenemos el proyecto de reciclaje pero a nosotros en ninguna parte nos ayudan porque no ven el monto de plata que sale de nosotras pero lo hacemos con todo el amor del mundo perdiendo incluso oportunidades para nosotros para que la plática de los niños no coja camino.

### **17. ¿Qué otra empresa social conoce usted?**

Cooperativa de madres comunitarias de monte Líbano a la que ayudamos a crear, los asesoramos, le dimos la capacitación se las dieron a ellos también, fuimos a socializar la experiencia.



## **Anexo 6. Entrevista Universidad de Antioquia Seccional Bajo Cauca.**

### **MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS UNIVERSIDAD EAFIT MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Universidad de Antioquia Seccional Bajo Cauca
<b>Tipo de organización:</b>	Educativa
<b>Dirección y teléfono:</b>	8395350
<b>Fecha de la entrevista:</b>	4 de Noviembre del 2014

Estamos en la sede de la Universidad de Antioquia seccional Bajo Cauca con el coordinar Edgar Correa Ospina quien nos va a conceder la entrevista para el tema de co-creación de empresas sociales en el Bajo Cauca, Edgar muchas gracias la primera pregunta es:

#### **1. ¿Qué son las empresas sociales?**

Hay varias definiciones y varias corrientes que nos dan como un acercamiento a lo que es una empresa social, para mí una empresa social es aquella que surge a raíz de unas necesidades específicas dentro del contexto social que se mueve para generar empleo y para subsanar esas problemáticas locales. Las empresas sociales son autónomas, generan recursos propios pero no están dadas a la generación de utilidades propiamente dichas para repartir, ellos simplemente tratan de generar prosperidad y bienestar dentro de sus asociados para poder contribuir a la solución de conflictos y necesidades propias dentro de una comunidad.

#### **2. ¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?**

Decíamos que de acuerdo a algunas corrientes y algunas posiciones podríamos considerar que si hay presencia de empresas sociales en el bajo cauca, podríamos considerar cooperativas como la cooperativa de mujeres COMACO, podríamos mirando desde su surgimiento y ya su transformación podríamos considerar ASOMUCA, esas para mí son las más representativas, que vienen trabajando desde la parte social, desde la parte de inclusión, desde la parte de generación de empleo y de la generación de oportunidades. Hay otras empresas y por eso digo que son empresas

que tienen un tinte de lo social pero que definitivamente no son empresas sociales dedicadas exclusivamente a esto, Fundación oleoductos de Colombia es una empresa que se preocupa demasiado por lo social pero que recibe aportes y es mas de responsabilidad social; entonces yo diría que directamente las que yo conozco y que podríamos considerar como empresas sociales son ASOMUCA, COMACO.

### **3. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?**

Puede ser una diferencia muy sencilla y se puede determinar por respecto a la generación de los recursos, la ONG definitivamente una organización no gubernamental que funciona a través de donaciones que pueden ser filantrópicas o donaciones de gobiernos o de empresas que precisamente bajo su responsabilidad social destinan algunos recursos a estas ONG para que desarrollen programas y planes en una locación particular; las empresas sociales no, las empresas sociales generan utilidades, generan un portafolio de servicios y esas utilidades son reinvertidas dentro de sus asociados y dentro de nuevos programas que pueden generar empleo o pueden generar capacitaciones o pueden generar oportunidades de desarrollo.

### **4. ¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?**

Definitivamente la primera es que sea una contextualización dentro de una locación geográfica, por qué lo digo, recuerde que las empresas sociales tratan de resolver las problemáticas que no ha podido resolver en algunos momentos las parte oficial, es decir, los gobiernos, entonces debe tener como primera característica una ubicación geográfica para poder contextualizar cuáles son sus alcances y cuáles son sus necesidades; la otra es una asociación o una junta donde se puedan definir cuáles son los parámetros, cuáles son las directrices y hacia dónde va a apuntar la empresa social, la otra es que tiene que tenerse muy claro que como se llama empresa social es para generar beneficios, para generar oportunidades y poder resolver problemáticas sociales; la otra es que deben generar ingresos, deben tener un portafolio de servicios donde puede partir de la capacitación del talento humano o una oferta de servicios específicos que parten de la capacitación del talento humano y ya ellos de acuerdo a lo que se capacitan poder ofrecer servicios, y la otra es que deben retribuir todas sus utilidades, todas sus ganancias en proyectos sociales.

### **5. ¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?**

Sería una redundancia por la definición misma que estamos trabajando de empresas sociales y las necesidad de la región es invertir socialmente, es generar en las sociedades, en los barrios y en las partes más abandonas, que tienen mayores necesidades este tipo de programas, la inversión social en cuanto a formación, en educación, en cultura necesitamos mucho lo que tiene que ver con la transformación cultural del municipio, en deporte, es increíble que un municipio con más de 100000 habitantes y aun no tenemos escenarios ni ligas establecidas para poder satisfacer las

necesidad que tenemos, a mi como director de la seccional y como un ente de educación superior me parece que es lo social, es como vamos a transformar la mentalidad para generar mejores ciudadanos, hacia el respeto a las leyes, el respeto por los conciudadanos para que esta sociedad se pueda transformar; para mí es mas importantes esta inversión y estas necesidades, que las obras físicas, que las donaciones económicas, porque solo a través de la formación del talento humano se puede transformar una sociedad, teniendo en cuenta que Cauca es la capital del Bajo cauca y el municipio más desarrollado y si hablamos de que Cauca tiene problemas con todo este desarrollo, con la presencia de empresas, con la presencia de capital, con la presencia de inversionistas, hablemos de Nechí que está bien olvidado, que hasta hace muy poco tuvo comunicación terrestre y que tenía dificultades para sacar sus productos, para que incluso para que llegaran personas al mismo municipio, entonces vuelvo y repito, para mí es muy importante lo que tiene que ver con inversión social, la inversión donde se va a trabajar talento humano, con el ciudadano, con la gente del común y obviamente cuando ya la gente del común se prepare, se fortalezca académicamente vamos a poder generar transformaciones que van a verse reflejadas en el beneficio de la misma sociedad, hablamos de Nechí que es de los municipios del Bajo Cauca el más necesitado, mas olvidado y lastimosamente el más pobre, si vamos a hablar de Cáceres, si vamos a hablar de Tarazá, compartimos desafortunadamente las mismas problemáticas, el olvido, la violencia, la presencia de grupos armados y grupos ilegales, narcotráfico, extorsión, bacrim, mejor dicho las podríamos enumerar pero desafortunadamente todas las cosas en común malas pero todas las cosas buenas no las tenemos en común, que eso es lo más triste.

**6. ¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Claro, de hecho alejándonos un poco del concepto de lo que es una empresa social, la universidad en algún momento puede considerarse como empresa social porque precisamente a través de la formación del talento humano pretende resolver esos problemas de educación y de la capacitación del talento humano en la región, obviamente ese es nuestro fuerte, esa es nuestra razón de ser y en cualquier momento que se necesite, bien sea a través de una invitación por el grupo que usted lidera o por la propuesta que usted está liderando para su maestría la universidad estaría dispuesta a apoyarlo y a brindarle espacios a través de la formación, la academia y espacios de discusión para que esto se pueda trabajar.

**7. ¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Yo creo y sigo insistiendo lo primero es que haya capacitación del talento humano, si no hay personas que propongan, si no hay personas que sean capaces de generar transformaciones yo creo que no podría haber un escenario propicio para la creación, porque si hablamos de co crear primero tenemos que crear; ya co crear es comenzar a

cambiar el chip de toda esta gente porque somos muy individualistas, porque no creemos en la asociatividad, porque no creemos en el bien común sino en el bien particular, entonces tenemos que empezar a trabajar ese tipo de alternativas para que la gente pueda cambiar esa mentalidad y pueda generar propuestas, yo creo que identificar cuáles son las necesidades más sentidas de nuestra región, porque en el Bajo Cauca tenemos muchas necesidades sentidas y en el mayor de los casos son comunes, entonces deberías hacer un diagnóstico, deberíamos hacer de que son esas necesidades y cuáles serían las más básicas y cómo podríamos intervenir, por lo demás yo creo que el escenario y todas las facilidades están dadas donde afortunadamente se está pasando la página de la violencia.

**8. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?**

Definitivamente hay condiciones porque tenemos presencia de muchas ONG y esa presencia nos debería dejar como resultado empresas sociales, que las comunidades reciban las riendas y puedan dirigir lo que son empresas sociales, pero reitero, las condiciones económicas y sociales están dadas, más de 1000 egresados que estamos dando a la población bajo caucana desde la universidad de Antioquia eso es generar talento humano y capacidad instalada para que la gente pueda proponer y generar empresas; programas como Antioquia e, el nodo de emprendimiento, el concurso destapa futuro en tu región, la fundación oleoductos de Colombia a través del banco de las oportunidades y todo este tipo de cosas yo creo que con condiciones propicias para que se puedan generar empresas sociales, vuelvo y repito, la violencia está pasando su página, aunque es una cosa difícil pero ya hay mejores condiciones desde el orden público, entonces yo creo que estamos en un momento ideal para poder generar empresas sociales.

**9. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?**

Una de las mayores quejas de la comunidad es que tenemos presencia de todas las ONG que puedan imaginarse, tenemos presencia de todas las entidades gubernamentales y que hay mucha inversión y mucho dinero y muchos recursos pero siempre la queja es que todas esas ONG vienen aplican su proyecto que dura en el mayor de los casos un año y se van; el mayor reto que diría yo se debe plantear es que esas ONG para que dejen capacidad instalada creen empresas sociales, ese para mí es uno de los mayores retos y desafíos, porque las condiciones están dadas, la gente ya se está capacitando, la gente ya está despertando, la gente está saliendo de sus caparazones, la gente está entendiendo que es a través de la asociatividad, que es a través de la generación de empleo, que es a través del emprendimiento y de las ideas innovadoras que se puede salir adelante.

**10. ¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Fundación oleoductos de Colombia como institución tiene una gran responsabilidad social, que le ha jugado a lo que son las iniciativas de las personas que dirigen las instituciones hacen que obviamente sea más representativo, entonces la fundación y el director de la fundación obviamente son personas que están interesadas y que tendrían una vocación de servicio frente a la creación de estas empresas sociales, los mismos líderes, la asociación de las juntas de acción comunal, las asociaciones de mujeres, ASOMUCA, COMACO, Colombia Responde, la Universidad de Antioquia, el Sena, la cámara de comercio, Asogauca, los mismos comerciantes que están ahora asociados, el club de leones, realmente es el momento ideal porque hay muy buena voluntad de asociarnos y de apuntarle a esto desde lo social.

**11. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

No solo la universidad, yo mismo como persona, como profesor, como profesional estaría dispuesto a participar, si bien la universidad en algún momento no aceptase que es algo muy difícil e imposible porque como te digo nuestra razón de ser es lo social y es poder apoyar el fortalecimiento a todas esas ideas que vayan a los social, estaría completamente dispuesto desde la parte institucional y la parte personal a poder apoyar y brindar lo mejor que pueda para que eso se pueda dar.

## **Anexo 7. Entrevista Fundación Universitaria Católica del Norte.**

### **MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

#### **UNIVERSIDAD EAFIT MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Fundación Universitaria Católica del Norte
<b>Tipo de organización:</b>	Educativa privada.
<b>Dirección y teléfono:</b>	Carrera 21 # 34B 07 Santa Rosa de Osos.
<b>Fecha de la entrevista:</b>	6 de Noviembre del 2014

#### **1. ¿Qué son las empresas sociales?**

En la primera pregunta me parece que tenemos que centrarnos en el concepto de empresas sociales, yo creo que nosotros tenemos una diversidad de nombres como cooperativas, mutuales, fondos de empleados, empresas sociales del estado, empresas comunitarias, empresas sin ánimo de lucro ESALES; yo creo que la diversidad de esos nombres nos obligaría a tratar de tener una definición de que es una empresa social, por lo tanto, mi concepto de empresa social bajo lo que veo del cuestionario está mucho más enfocado a lo que serían empresas sociales comunitarias de personas que se quieran asociar, valga la redundancia, para tratar de tener una empresa sin ánimo de lucro pero con todo el lucro de los excedentes hacia las mismas personas, eso es lo que concebiría en estos momentos entre empresa social comunitaria para diferenciarla un poco de empresas sociales del estado que en un momento dado nos quedaron en el imaginario colectivo como las que están en especial prestando servicios de salud.

#### **2. ¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?**

En el Bajo Cauca considero que ha habido algunas iniciativas de empresas sociales en especial en el tema agropecuario y agroindustrial, entonces ha habido con todos los esfuerzos que ha tenido el gobierno nacional en asocio con las empresas privadas de tener empresas sociales, podría uno decir, las asociaciones de mujeres, los grupos locales de ahorro comunitario, las empresas que para mí la mayoría son sociales de las que están trabajando con caucho, con cacao, con el tema de desarrollo alternativo,

entonces sí puedo mencionar las que están de Valdivia, considerando Bajo Cauca en esos 6 municipios, veo en este momento también la creación de empresas sociales muy con el enfoque educativo y ambiental.

### **3. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?**

Centraría la diferencia desde lo conceptual, una empresa social muy desarrollada con personas sin fines de lucro pero con el lucro comunitario y social y de crecer, salir de condiciones de pobreza, de condiciones de necesidades básicas insatisfechas y las ONG hoy en Colombia y más en el Bajo Cauca, las veo más asociadas al tema de proyectos tanto nacionales como de cooperación internacional, entonces la ONG como una institución que se constituye con el objetivo de operar, así tenga también toda en su quehacer misional y visional la intencionalidad de cooperación y de ayuda personas en las situaciones de necesidades o de vulnerabilidad pero veo más a la empresa social en el sentido de recuperación o de fortalecimiento de tejido social que se ha perdido en el tema, especialmente en estos 6 municipios, del conflicto y lo que más se pierde en el conflicto es capital social, se recupera a través de la confianza y esa confianza también dada mediante una red social, entonces la diferencia está en la conformación como tal y en la visión que tiene, la ONG más operadora y la empresa social más en el colectivo comunitario que permite el crecimiento familiar, social y la red de esas personas que están asociadas.

### **4. ¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?**

La empresa social está mucho más enfocada a la construcción de tejido social, empezando casi por las famiempresas, entonces es casi esas personas que por algunas situaciones de necesidades que las unen, ven una serie de oportunidades que les permitirían avanzar entre ellas en el tema de un ingreso social inicialmente pero que va avanzando en mejorar esas condiciones de ingreso salarial, que si lo podemos mencionar así, en que comparten excedentes comunitariamente, pero no solamente desde lo económico, sino los vínculos que se forman desde las posibilidades de mi vecino o de la persona con la que me estoy asociando más allá del sentido del cooperativismo, sino que me puedo ver con él, puedo pensar en la otredad, puedo ver cuáles son sus necesidades pero compartir también una visión de futuro de las oportunidades, creo que una de las diferencias o de las características que se volvería diferencia está en la resiliencia, en la capacidad de salir de esas necesidades y en la capacidad de a través de las relaciones entre las mismas personas de aferrarse a una visión de futuro.

### **5. ¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?**

Me parece que en el tema de servicios para poblaciones del Bajo Cauca los vería enfocados en el tema relacionado con lo que llamaríamos seguridad y sostenibilidad alimentaria, creo que nos hemos vuelto importadores de los alimentos de consumo



diario, y el servicio estaría primero en el sector alimentario porque nos hemos vuelto importadores y nuestros campesinos y personas de las poblaciones han perdido la vocación de cultivar lo que se consume, entonces diría que ese es el primer punto, el segundo estaría enfocado hacia la agroindustria, agregarle valor a ese tema de los productos básicos que pudiera de algún modo empezar a recuperarse el tema de mercados campesinos y de las plazas de mercado que teníamos hace algunos años con la forma de no tener que importar desde Medellín algunos productos que se producen en la región, el tercer punto estaría muy enfocado hacia servicios relacionados con la piscicultura, es decir, recuperar también el tema de seguridad alimentaria y soberanía alimentaria y la animal, el tercer servicio lo pensaría muy en servicios relacionados con lo que se está dando que es los mismos servicios básicos de transporte en el cual pudieran organizarse de una mejor forma nuestro servicio que ya hace parte de nuestra idiosincrasia, moto taxis, taxistas y toda esta parte de servicios básicos y podría uno hacia unos temas de segunda generación que estarían muy enfocado en servicios hacia los temas de salud, el otro tema estaría en los servicios financieros, ósea, como lograr fortalecer el microcrédito o el banco de los pobres, digamos que sería ya no pensarlo con el nombre de banco de pobres sino el banco social o el banco comunitario en estas mismas empresas de economía social.

**6. ¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Nosotros tendríamos toda la voluntad y la disponibilidad de vincularnos con iniciativas de empresas sociales en el Bajo Cauca en dos puntos importantes, el primero es la alfabetización digital que permitan que el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en un concepto que vamos denominando, que va denominando la UNESCO, que es la inclusión digital permita también que la construcción de redes en el marco de las redes naturales que se dan por el contacto de las personas en el día a día también pueda darse en la creación de una red de redes de empresas sociales en la región que permita también que las fortalezas, las lecciones aprendidas se conviertan en buenas practicas entonces podríamos aportar tanto en el campo de la alfabetización digital como en el campo de la alfabetización digital en la mirada de redes que permitan fortalecer las empresas de economía social bajo esta denominación comunitaria en la región, entonces aportaríamos en esta apuesta de la educación en un sentido, como lo dice Freire de que la educación no lo es todo, pero sin educación no es nada, en la construcción de confianza, de tejido social y de ese eje transversal que es la pedagogía y la didáctica pero al servicio de un aprendizaje vivencial y experimental llevado posteriormente a la formalización educativa.

**7. ¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Lo primero que diría para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca estaría en el tema de la mentalidad, es lograr que una o dos organizaciones o un piloto por



municipios, digamos que pudiéramos arrancar con un piloto o con fortalecer algunas de las que están para jalonar en el sentido de que muchas veces no nos tiramos al agua hasta ver que el otro ya se tiró y volvió a salir, es decir, que aprendió a nadar así sea chapaleando pero que en realidad podamos tener uno o dos o tres hitos, de lo que mencionábamos ahorita, de seis tipos de empresas sociales que se puedan dar en un municipio el tema de soberanía alimentaria, el otro agroindustrial, el otro agua, el otro transporte, el otro salud, el otro microcrédito, que digamos que en los seis municipios pudiéramos tener una iniciativa o fortalecer una iniciativa con la creación de esa primera red que se convierta realmente en una prueba de concepto más que en un piloto, que las otras organizaciones puedan pegarse, que esto se vuelva como la mielcita de la cual las abejas van a coger, entonces yo creo que ese es el tema inicial, que es lo que se necesita, el fortalecimiento de una concepción mental, digamos que esta es una alternativa de desarrollo que se puede dar en la región.

**8. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?**

Volvería al principio en el tema del contexto histórico del Bajo Cauca tenemos desde municipios como Cáceres que son ancestrales, de 300 o 400 años, hasta municipios como Caucaasia, que similar a Apartadó son municipios hechos, por generación demográfica no tendríamos una población de 110.000 habitantes, entonces tenemos desde municipios alejados del centro Medellín, pero también tenemos como Nechí que es la entrada hacia la Mojana, digamos que tendríamos ahí todo el tema de abastecimiento de agua, la fábrica de agua hacia el país, así como municipios como Cáceres que tienen un contenido histórico, Taraza como eje sobre la troncal de occidente con la conexión hacia el sur de Córdoba y nudo del Paramillo y todos los pisos térmicos que hay allí, mencionando municipios como Zaragoza que están sobre el eje con Nechí, Bagre con todas sus potencialidades que tiene humanas y la parte de empresas mineras en la zona, entonces creo que no me falte ninguno de los seis municipios por mencionar, se dan las condiciones en un contexto histórico de oportunidades de un centro de servicio de lo que vendría con las autopistas de la prosperidad en que esta región, en el tema social, despierte de un tema histórico de conflicto que ha vivido el país y es la situación, tener digamos a través de las leyes que se van dando, a través de todo el tema de restitución de tierras y todo el tema de víctimas en especial y de todo lo que podríamos en un dialogo sincero, un dialogo entre todas estas poblaciones, pero las personas, desde lo social que es lo más importante, desde el tejido humano veo las condiciones para darse y desde lo económico podría la parte del mismo estado con recursos de la cooperación internacional hacer un muy buen piloto, pienso que está dado el escenario para hacerlo.

**9. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?**

Habría que tener como claridad en el reto estaría en hacerlo y el desafío también, entonces, en el tema de alimentos estaría en el reto de la apuesta y desde quien, es

decir, hay dos temas en la región y digamos que deberíamos también paralelo al tema y es los bajos niveles de liderazgo y los bajos niveles de asociatividad, entonces se convierten en retos o desafíos en el sentido de quien lidera o quienes lideran desde la base social, el liderazgo de las empresas sociales que se puedan fortalecer y a la vez el tema de la asociatividad, porque nos da mucha brega trabajar con el otro, somos muy buenos para trabajar para el otro, que el otro nos contrate, pero trabajar con el otro no es fácil, entonces el reto desde las mismas instituciones y los desafíos grandísimos en esos dos campos, asociatividad y liderazgo social.

**10. ¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

A mí me parece que líderes como tal volvería a lo anterior, creo que hay líderes natos en la región desde la misma base que serían las mismas juntas de acción comunal como tal, en las empresas que tienen asentamiento en la región o que pasan por la región, entonces uno diría que la misma fundación Oleoductos de Colombia que aglutina empresas aparte de Mineros S.A como organizaciones constituidas, la parte de las iglesias que también es muy importante, tanto la iglesia católica como iglesias cristianas que tienen un liderazgo en la región, las universidades como tal, la universidad de Antioquia 220 años que tiene sede en la región, la universidad Católica del Norte, Uniminuto, algunas que ya están asentadas en la región, el Sena como tal y mirar desde la cooperación internacional pero transversalizado por los programas que tenemos, ONU, PENUB o todo lo que hoy está volcado hacia la región mediante una agenda estratégica que permita compartir agendas y segundo, mapa de actores identificados pero con un tema concreto de unos planes estratégicos que se permitan desarrollar en la región, y sería muy interesante la combinación ahora con terminación y nuevos alcaldes en los planes de desarrollo tener un plan de desarrollo subregional, ósea activar lo que ya se tiene para lograr avanzar en eso.

**11. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Como lo mencioné ahorita, nosotros estaríamos muy dispuestos desde nuestro quehacer misional y visional, específicamente la universidad Católica del Norte que es creada por la diócesis de Santa Rosa de osos, que tiene incidencia en todos los municipios del norte de Antioquia todos los municipios del Bajo Cauca y algunos municipios del nordeste, entonces desde nuestra responsabilidad social universitaria, desde nuestra concepción de quehacer misional y visional toda la intención para articular.

## **Anexo 8. Entrevista CONFIAR.**

**MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL  
DESARROLLO LOCAL  
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
UNIVERSIDAD EAFIT  
MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Cooperativa Financiera, Ahorro, Crédito CONFIAR
<b>Tipo de organización:</b>	Cooperativa Financiera
<b>Dirección y teléfono:</b>	Calle 20 N°14-26 Caucaasia - Antioquia
<b>Fecha de la entrevista:</b>	Noviembre 3 de 2014

Estamos en la sede de la Cooperativa Financiera CONFIAR con la representante legal Aura Sánchez Real quien nos va a conceder la entrevista para el tema de co-creación de empresas sociales en el Bajo Cauca, Aura muchas gracias la primera pregunta es:

#### **1. ¿Qué son las empresas sociales?**

Las empresas sociales son aquellas que siempre están pensando en la persona para ayudarlas en su crecimiento personal e iniciativas que se enfocan a ayudar a estas personas que tienen sus necesidades insatisfechas, que entre todos nos ayudemos, no solo de una persona propia o una necesidad personal sino por lo contrario, que sea solucionar las necesidades de la comunidad.

#### **2. ¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?**

En Bajo Cauca hay muchas empresas sociales, pero tenemos que identificar muchas de nombre, no hacen su razón social a ese nombre que alucen, sino que se disfrazan para conseguir unos beneficios y pueden ser más personal incluso que comunitario, de todas formas en el Bajo Cauca tenemos a ASOMUCA, están las juntas de acciones comunales, que no todas funcionan a beneficio del presidente pero si hay juntas que piensan en comunidad, en cómo le pueden ayudar a la comunidad.

### **3. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?**

No sé si estoy equivocada pero las ONG son aquellas organizaciones no gubernamentales que se dedican a prestar un servicio social pero son como de recursos de cooperación, no sé si necesariamente tiene que ser internacional, pero las que yo conozco siempre tienen recursos de cooperación internacional, mientras que una empresa social puede ser con recursos propios pero si tiene esa diferencia en el nombre al cual fue formada y hay que mirar también para que fue formada esa empresa social

### **4. ¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?**

Como su nombre lo dice, es pensar en un bien común: sea para ayudar, para generar empleo, para solucionar problemas de orden público, de barrio, regional o municipal, siempre apuntan a las personas

### **5. ¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?**

Organizaciones de servicio, porque muchos procesos productivos ya están abarcados por el banco agrario pero aquellas empresas de servicio que tienen una cobertura local – regional incluyendo a las pequeñas que se preocupan desde su barrio como ellos hay muchas que han ido creciendo. Tenemos esas organizaciones.

### **6. ¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?**

CONFIAR donde tiene presencia a apoyado a organizaciones, pero tiene que estar muy bien sustentada de que su objetivo si sea social, enfocado a las personas, no a particulares o para beneficiar al presidente o al que la esté liderando, pueden ser apoyos de capacitación, de documentación, hay diferentes tipos de apoyo que tiene CONFIAR para eso, nosotros tenemos con la fundación CONFIAR como hacer esos procesos de apoyo, también en materia de créditos habría que mirar que su organización este legalmente constituida lo primero porque si no lo está no hay nada, y luego mirar su misión y su visión que si estén enfocadas en el bienestar social de las personas, sea para la generación de empleo o para el medio ambiente porque CONFIAR es una organización que piensa mucho en el medio ambiente, siempre que hablen de medio ambiente, ahí está CONFIAR.

**7. ¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

La conciencia de las personas que vayan a conformar una empresa social, el sentido de que entienda que beneficios vienen de ahí, porque las empresas sociales son sin ánimo de lucro y no sin ánimo de pérdida, entonces si tienen que estar muy bien encaminadas, que razón lleva a las personas que lo van a conformar y que sean conscientes para donde van a apuntar.

**8. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?**

Si las hay, de pronto las económicas no, pero en las sociales hay que sensibilizar a la gente, hay que coger determinados grupos que si lo entiendan y que entiendan lo que es ser social porque los colombianos no estamos entrenados para trabajar en sociedad, como asociados y buscar un bien común para todos, estamos educados para trabajar yo solo y que consigo para mí solamente, esa es la dificultad que tenemos, primero hay que hacer una sensibilización a las personas; y por lo económico porque casi siempre las personas que se asocian son de escasos recursos y a las personas que si tienen esos recursos, no les gusta ese tipo de sociedades, se vuelven accionistas una o dos personas pero para ver que consiguen ellos mismos en otro tipo de sociedades.

**9. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?**

Primero crearse y arrancar: es muy difícil crearse, es muy difícil que un grupo de personas que tenga conformado su proyecto de 5 o 6 personas arranque para convencer otro grupo que les apoye esa idea que ellos tienen y los desafíos que tenemos siempre son los políticos y la parte de orden público dependiendo el medio donde se valla a desarrollar esa empresa.

**10. ¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Bueno ASOMUCA es un claro ejemplo, si las hay, no digo que todos están las juntas de acciones comunales con ONG no hay mucho aparte de Colombia responde que está haciendo un aporte muy grande a la región, ellos apoyan económicamente y también hacen un seguimiento entonces yo creo que tenemos a las personas, porque hay personas que quieren organizarse y les gusta pero también tienen que comer, tienen que organizarse y dedicarse tiempo para ellas subsistir, entonces a veces las personas no conforman su idea por todo lo que hacen porque lógicamente la empresa en esos momentos no puede pagarle un salario y las personas se tienen que retirar a buscar otro tipo de empleo porque en esos momentos no les prestan las condiciones necesarias para poder vivir.

**11. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

CONFIAR donde lo invitan él participa, ya hay que pasarle la invitación, eso es una decisión ya de gerencia general, la propuesta la traen y yo se las envío a ello, bien sustentada, que defina bien que es lo que quiere, toda la sustentación que se requiera para eso, para formar parte de esa red de apoyo.

## **Anexo 9. Entrevista COOPETRABAN.**

### **MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS UNIVERSIDAD EAFIT MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estas de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	COOPETRABAN
<b>Tipo de organización:</b>	Cooperativa Financiera
<b>Dirección y teléfono:</b>	Carrera 12 No. 20C – 57, Piso 1
<b>Fecha de la entrevista:</b>	Noviembre 3 de 2014

Estamos en la sede de la Cooperativa Financiera COOPETRABAN con su representante legal Gabriel Arturo Velásquez Vanegas quien nos va a conceder la entrevista para el tema de co-creación de empresas sociales en el Bajo Cauca, Gabriel muchas gracias la primera pregunta es:

#### **1. ¿Qué son las empresas sociales?**

Es un tipo de sociedad empresarial que es incluyente en las comunidades en donde parte de lo que son las utilidades como el caso particular de una cooperativa como excedentes o ganancias se invierten en lo social y en algunos aspectos de responsabilidad social empresarial y también se incluye lo que es el aspecto ambiental.

#### **2. ¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?**

Si claro, entre ellas está la misma FUNDACIÓN OLEODUCTOS DE COLOMBIA, esta FUNDISCA, está la FUNDACIÓN ÉXITO, la FUNDACIÓN HERMANO MAYOR, las cooperativas de ahorro y crédito, entre ellas COOPETRABAN, CONFIAR, lo que es la misma CFA y lo que es COOTRAME. De ellos si conozco que se hace inversión en lo social.

**3. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?**

Considero que la diferencia radica más desde lo financiero o lo económico, las ONG dependen básicamente de recursos externos, y las empresas sociales trabajan por ellas.

**4. ¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?**

Lo primero es que sea incluyente, que el beneficio sea hacia las comunidades, que se aborden los programas sociales que a veces el estado por distintas razones en cuanto a lo que es inversión de pronto no puede hacerlo o algunas veces también ha abandonado esas causas.

**5. ¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?**

Yo pienso que el tema es mas de capacitación, capacitación a lo que tiene que ver con programas de emprendimiento y en oportunidades y modelos de negocio, en lo que son planes de empresa, proyectos productivos, que ahora se está utilizando esa palabra en la región, y lo que es el manejo adecuado, especialmente pienso yo que se debe dedicar mucho en el manejo de las finanzas personales e inclusive de estos que se están dando en la misma región, si la gente no sabe manejar el dinero, no lo sabe administrar pienso que eso puede llevar a un fracaso a muchas de las ideas de emprendimiento y de planes empresariales.

**6. ¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Aunque no es una decisión particular porque nosotros somos una agencia y depende de una oficina principal donde está el Staff Directivo, considero que las cooperativas dentro de su labor social pueden aportar proyectos de este orden en comunidad de asociados a la misma cooperativa, de hecho pues eso es lo que se ha venido haciendo por tradición.

**7. ¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co - crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Personalmente considero que las alianzas estratégicas de lo que son sectores y gremios, son fundamentales con el apoyo de incentivos por parte del estado por ejemplo que las empresas o los gremios que fuéramos a invertir en lo social en la misma subregión tuviéramos alguna exención de carácter tributario con el municipio de Cauca: las cooperativas, fundaciones, u otro tipo, que si bien las tenemos a nivel de lo que es el estado a través de la Dian pues hay unas cosas que si son de carácter



local que en eso se podría lograr impulsar mucho a través de que la misma administración municipal estuviera apoyando ese tipo de ideas.

**8. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?**

Claro, yo pienso que eso es determinante y la respuesta sería categórica en decirte que sí, siempre y cuando haya una suma de voluntades de los gremios y del estado en este caso la misma administración municipal.

**9. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?**

De lo que más se ha venido hablando últimamente en todos los medios: seguridad, lo que es transparencia, lo que son competencias, no es que se tengan también buenas voluntades sino que la gente también tenga la formación en las competencias para poder asumir ese tipo de retos.

**10. ¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Si claro, los líderes por ejemplo son aquellos que están al frente de entidades como la Fundación Oleoductos de Colombia, como la Cámara de Comercio que me parece pues un ente que tiene una muy buena dinámica, creo que esas dos entidades que te acabo de mencionar son las que ponen más dinamismo al tema de lo social apoyados también por el sector de la educación, creo que las universidades también juegan un papel muy importante que no solamente se centra a hacerlo con la universidad de Antioquia, y no solo esta, yo creo que también otras universidades que tienen asiento en la región podrían participar y que a la larga también deben tener buenos líderes y unos voceros que pueden aportarle mucho a ese tema mejor, el Sena también le aporta bastante a la región, el sector solidario, algunas fundaciones que también están asentadas en la región, pienso que ese tipo de alianzas en la región podrían servir de mucho.

**11. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

Soy reiterativo con lo que mencionaba de pronto en una de las preguntas que me hacías, te decía que no es una decisión particular que nosotros dependemos inclusive del manejo del presupuesto de un ente central pero pienso que en lo operativo si se podría estar aportando, claro que sí. Si se podría dar esa red, al menos desde mi punto personal yo estaría dispuesto.

## **Anexo 10. Entrevista REMUSBAC.**

### **MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS UNIVERSIDAD EAFIT MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Red de Mujeres subregional Bajo Cauca REMUSBAC
<b>Tipo de organización:</b>	Comunitaria y social de tercer nivel
<b>Dirección y teléfono:</b>	Calle 9 # 18-12 Barrio Pueblo nuevo Enilsa Isabel Rengifo Villalba
<b>Fecha de la entrevista:</b>	Noviembre 5 2014

Estamos en la sede de la Red de Mujeres REMUSBAC con la representante legal Enilsa Isabel Regino Villalba quien nos va a conceder la entrevista para el tema de co-creación de empresas sociales en el Bajo Cauca, Enilsa muchas gracias la primera pregunta es:

#### **1. ¿Qué son las empresas sociales?**

Hemos trabajado un poco ese tema en el ámbito de las mujeres de crearnos en empresa social, hemos nosotras interiorizado el tema porque no está generalizado, no está aprendido porque la empresa social es desde las bases donde uno quiera generar ingresos para todas las personas que estamos allí, no es de hacer capitales, no es de que tienen para mí sino que vamos a hacer conjuntamente con las personas que tenemos en el rol de empresa social, entonces en ese sentido nosotras aquí en el Bajo Cauca le apuntamos a tener la red de mujeres, porque en ese sentido vamos a estar más cerca para aprender a hacer empresa social, porque no podemos decir que tenemos una empresa social montada porque aquí no hemos podido todavía llegar a ese nivel.

**2. ¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?**

Nosotras hemos trabajado un poco la empresa social, hemos tenido vínculos con el exterior con cooperación internacional para trabajar el tema de empresa social, con ASOMUCA precisamente empezamos con el consorcio Arche de Italia, hoy estamos replicando a interiorizar la empresa social en la región con la red de mujeres, A parte de ASOMUCA no podemos hablar de empresa social, la red ahora ha tomado el liderazgo de llevarlo a la región, entonces no podemos hablar tampoco de que ASOMUCA y la red tengan una empresa social con todas las formalidades, no, estamos trabajando en eso.

**3. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?**

Yo no tengo muy claro porque una ONG es una organización donde se reúnen muchas personas con muchos pensamientos, pero una empresa social si tiene un solo pensamiento y es la de generar bienestar para todos sus asociados, en cambio la ONG puede estar en otro nivel que no es la empresa social, yo no la asocio, hay una diferencia, puede que de una ONG salga una empresa social, pero una ONG no es una empresa social.

**4. ¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?**

En lo que nosotros hemos aprendido, porque esto es de aprendizaje, lo que fuimos y aprendimos en Italia que es lo que debe conllevar a una empresa social, el principio de la empresa social es que no genera capitales para enriquecerse una sola persona sino que va a generar ingresos para el bienestar de todas personas que están en ese emprendimiento, otra de las características es que debemos pensar igual todos los que estamos allí para que pueda ser una empresa social y se pueda llevar a un pensamiento colectivo, porque si no tampoco puede llegar la empresa social a ser y la gestión debe ser bastante intensa y muy calificada porque hay muchos proyectos y no apuntan todos a calificar que es una empresa social, a invertir en una empresa social porque dicen que eso no da ganancia, donde está la plata, donde se califica el capital social que se puede decir que es un 50% y lo demás un 50%, ahí el capital social es fundamental, de mucha valoración.

**5. ¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?**

En el Bajo Cauca y en especial Caucasia que es el piloto del desarrollo del Bajo Cauca hay muchas cosas por hacer y qué unidos así como vamos podemos ofertarlas, entonces tenemos toda la parte de servicios atención de los eventos, las consultorías, las asesorías, la salud, la educación, la vivienda, todo eso lo podemos ofertar nosotras desde una empresa social y puede verse con menos costo y más calidad; aquí es una región de consumidores, el plátano de aquí de donde lo traen del Urabá, aquí no

cosechamos plátano, la venta del plátano la hacen individualmente, la panela, hay muchos productos de la canasta familiar que se pueden abaratar generándose una empresa social, hay organizaciones que desde la empresa social se pueden ir dando unas rutas para que se vuelvan empresas, por ejemplo COMACO fue una cooperativa que se formó desde el seno de ASOMUCA porque era una necesidad que tenían las madres comunitarias y mírala hoy como está recogiendo todas las necesidades que tienen las madres comunitarias, yo digo que es una empresa social porque cumple con la parte de la colectividad, cumple con la parte de abaratar los costos para esa comunidad y genera ingreso para muchos, tiene características de empresa social, por ejemplo la familias en acción, míralas como reciben su pago y que les va a quedar más adelante, no están organizadas, no invierten, no han pensado en una empresa para ellas quedar posicionadas para poder generar unos ingresos para ellas mismas, cuantas son, son más de 12000 aquí en Cauca, en el Bajo Cauca cuanto suman, potencialmente recogerían un grupo de 30 o 40 que es muy significativo para generar ingresos para ellas y recoger un capital que tienen regado y gastándose mensualmente, entonces hacia allá va la empresa social.

**6. ¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Esa es la finalidad de nosotras y eso es lo que hemos trabajado, aquí estuvimos trabajando lo de empresa social con la cooperación internacional, fuimos hasta la gobernación, llegamos hasta el senado de la republica pero eso no fue atendido, porque es que la empresa social debe ser reglamentada por ley, esa es una de las fallas que tendríamos, el tema jurídico.

**7. ¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

La primera condición es la colectividad, que interiorice lo que es empresa social porque esa es la base, sino hay eso no hay empresa social porque no todo mundo trabajamos para todos y decir que esto es para repartirlo entre todas nosotras, yo por ejemplo, independientemente a mí me han ofrecido Enilsa veinte a trabajar con nosotros y te ganas 3000000 y lo he rechazado y yo aquí me estoy ganando 800000, porque hay que repartir con todas, primero es la colectividad, el avance, lo segundo es el interés que tengan las gestoras o los gestores de seguir escalando y posesionando y hasta llegar a la necesidad de crearla por ley porque esto tiene que nacer y ver la necesidad, por ejemplo, en alguna ocasión no te interesó y dijiste estas mujeres que traen aquí, pero ahora puedes decir pueden llegar más lejos y que el senado más tarde diga verdad y nosotros chuzando vamos a crearlo por ley, entonces desde acá de la base es que puede llegar a que se cree la ley, yo he estado hablando este tema y digo un sistema comunitario muy social empresarial podría ser, la ley exige unos requisitos y va a hacer un seguimiento, por ejemplo en Italia no todo el mundo se conforma como empresa social, aunque si se logrará lo de la empresa social las cooperativas en punto

quedarían más reformadas en otro lugar, no entrarían como empresa social, entonces la empresa social tendría las condiciones que te estoy diciendo.

**8. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?**

Yo digo que sí porque las condiciones económicas son de la gestión de los proyectos porque ahora mismo las empresas sociales o el pensamiento colectivo está siendo muy reconocido para ejecutar proyectos y mírenos a nosotros, red tiene un año de estar conformada y ya la red tiene un proyecto y pronto va a firmar otro con Colombia Responde por 180 millones y otro por más de 700 millones, como red de mujeres. Una de las condiciones sociales para crear estas empresas es que la base esté organizada, eso ya lo tenemos nosotras muy identificado y por eso la red está conformada por organizaciones de mujeres, ASOMUCA es asociada, está la municipal del Bagre, Las municipales de todos los municipios más dos organizaciones simples que es COMUCOM que es una organización de mujeres que viene trabajando hace mucho y ASOMAGRIC y COMACO es de las madres comunitarias en ASOMUCA. Las organizaciones municipales están organizadas por organizaciones de mujeres, ya ella son de segundo nivel, nosotros somos de tercero y afiliamos a las municipales y cada una está conformada por varias organizaciones, entonces una de las cosas es organizarse porque si yo no hago eso no hay base a quien llegar, entonces a eso le hemos trabajado duro, a la organización de la base.

**9. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?**

Los desafíos para estas organizaciones como son de base es la falta de acompañamiento por parte del gobierno, ese es uno de los desafíos, otro desafío es el conflicto social pero se puede trabajar, y se puede lograr porque lo estamos trabajando y ya estamos posesionando mucho, si es un reto, se puede afrontar y se puede lograr.

**10. ¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Bueno ya la red es una muestra, tiene todos los municipios alrededor y lo hace un referente porque cada vez que hablamos de esto dice la red de mujeres del bajo cauca está haciendo, ahorita van a venir las mujeres de la red de Tumaco, las mujeres de Valdivia a mirar este proceso y van a venir muchos del país también y nosotras a enseñarles porque entre más aliados tengamos nosotros con este pensamiento mejor. ASOMUCA ahora mismo está tomando el proyecto que se ejecutó ahora de las micro finanzas que se van a ejecutar lo mismo de lo que estamos hablando de la empresa social que van a aplicar estas micro finanzas; ASOMUCA necesita fortalecerse en todas sus partes administrativas, contables y operativas y en ese sentido ya está, tiene todos los profesionales contratados para eso, están dando el primer paso.

**11. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

En eso estamos nosotros, trabajándole a eso, la red le ha apuntado al desarrollo local, por eso se formó como red y estamos en los 6 municipios y apuntando al norte con 4 municipios. Cuando uno está en una familia los problemas se van solucionando según la familia, si hay un problema de victima nosotros vamos a estar hay buscando solución, si estamos socializando esta situación vamos a estar apoyando y bajando recursos hacia esos temas, si el problema de desplazamiento viene, la red va a estar bajando recursos y todo apoyo para esa familia, para eso está creado la red, para estar apoyando esas situaciones.

## **Anexo 11. Entrevista Centro de Emprendimiento Antioquia E.**

### **MAESTRIA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS UNIVERSIDAD EAFIT MAESTRANTE ÁLVARO DÍAZ ALGARÍN**

#### **Instrumento de identificación de factores clave en la creación de empresas sociales**

El objetivo de este instrumento es identificar factores claves en la creación de empresas sociales en la subregión del Bajo Cauca, identificando estos de experiencias previas que se hayan realizado y tomando como referentes a líderes y organizaciones del territorio.

#### **Datos de identificación**

<b>Nombre de la organización:</b>	Centro de emprendimiento Antioquia e
<b>Tipo de organización:</b>	Social
<b>Dirección y teléfono:</b>	Caucasia
<b>Fecha de la entrevista:</b>	06 de Noviembre de 2014

#### **1. ¿Qué son las empresas sociales?**

Vemos como empresas sociales a todas aquellas que se dedican a trabajar en pro de un mejoramiento de las comunidades en el tema de fortalecer la estructura social y poder brindar oportunidades que conlleven a una mejor educación, mejor calidad de vida, generación de empleo, y que permitan articular desde la familia todo lo que es el trabajo de crear empresa y de crear comunidad.

#### **2. ¿Considera que en el Bajo Cauca hay empresas sociales, si es así mencione algunas?**

Si, en este momento considero que hay empresas que están trabajando en el tema del fortalecimiento de las comunidades, asociatividad para sus incorporados una mejor calidad de vida, y también dando atención a necesidades fundamentales de estas comunidades, por ejemplo: la FUNDACIÓN HERMANO MAYOR a la que invité, esta fundación trabaja cumpliendo la función que le corresponde al estado, rehabilitando a la población con discapacidad del municipio de Cauca y de los municipios aledaños en toda la subregión del Bajo Cauca, esta organización está enfocada no solo a que los niños sean rehabilitados, si no que las mamás también tengan oportunidad, muchas de ellas son población desplazada o población vulnerable, hay que darles oportunidades generando alternativas y lógicamente no trabaja sola, trabaja también de la mano con otras organizaciones, se creó otra en los barrios del sur, un comedor que atiende



alrededor de 100 niños, y eso le permite articular a las familias y esa invisibilidad que tenían los niños con discapacidad para rehabilitarse con la ayuda de estas empresas. Otras organizaciones se pueden nombrar a las de base social como ASOMUCAI que trabaja por el desarrollo de las mujeres, en cierta manera asocomunal de Cauca que agrupa a todas las juntas de acción comunal de Cauca y algunas de ellas que están trabajando en el beneficio de su entorno, para generar mejor empleo, generar mayor entorno, mayor calidad de vida, y lógicamente, haciendo cumplir la función que le corresponde al estado de invertir en la sociedad, de invertir en la comunidad para ver un beneficio social.

### **3. ¿Cuál es la diferencia entre una empresa social y una ONG?**

La empresa social necesariamente está constituida por la comunidad, debe estar articulada por los miembros de esa comunidad, porque son ellos quienes conocen sus necesidades y a través del tipo de modelo de empresa que se debe construir están dando atención a esa necesidad, mientras que una ONG puede ser una entidad de apoyo que ofrece infraestructura, que ofrece servicios, recursos para apoyar el desarrollo de este tipo de empresas.

### **4. ¿Cuáles son las características principales de las empresas sociales?**

Una empresa social debe estar dimensionada o vista desde el enfoque del ser humano, desde cómo construir un modelo que permita al ser humano satisfacer sus necesidades, salir de la problemática que tiene, pero de manera colectiva, no individual; otro de los enfoques que debe tener es que deben ser gestoras de su propio desarrollo, no estar sujetas a que le lleguen los propios recursos si no que sean ellos mismos gestores de procesos a través de la generación de proyectos, inclusive desde la misma normatividad, desde la misma ley, en los concejos municipales gestionando acuerdos, gestionando resoluciones que les permitan posicionar políticas públicas para los sectores en los que se está desarrollando, por ejemplo si es salud, que hallan políticas de salud, si es discapacidad, las políticas para ellos, si es emprendimiento y empleo que hallan políticas de emprendimiento, entonces también tienen que estar muy bien en la parte política en pro de buscar beneficios, pero no a corto plazo si no que sea sostenible a través de las políticas públicas.

### **5. ¿Cuáles son los productos o servicios que actualmente se requieren en el Bajo Cauca y que pueden ser ofertados por las empresas sociales?**

Definitivamente hay dos temas fundamentales, uno es el tema de la salud, sabemos que no todas las EPS o el sistema de salud cumplen con la oferta para dar respuesta a todas las necesidades que hay en salud, principalmente si hablamos del tema de discapacidad, no la hay, y más en nuestros municipios del bajo cauca, no hay entidades que se apoderen del tema de rehabilitación de la población infantil. Si hablamos en un segundo margen es el tema de la educación, pues por política departamental hay un programa enfocado a fortalecer la educación como Antioquia la



más educada, sin embargo, si hablamos del tema social creo que hay necesidad de constituir empresas sociales que trabajen en el tema de educación de estas poblaciones, de educación en emprendimiento, en la educación de creación de empresa, en educación de poner a trabajar y generar empleo a través de unidades productivas desde el modelo social y tercero es impulsar mucho más en emprendimiento porque sabemos que nuestra subregión tiene unas connotaciones muy atípicas, se manejan como ciclos de vida en nuestra subregión hablando directamente del tema de la minería, la ganadería, los cultivos ilícitos, y esto se va volviendo repetitivo y cíclico, porque no hay una oferta de generación de nuevas empresas, de generación de empleo en nuestra subregión es ahí donde cabe el tema de emprendimiento para poder apoyar e impulsar muchas iniciativas que necesariamente deben estar articuladas a las cadenas productivas especializadas para nuestra subregión del bajo cauca, entonces es ahí donde estas empresas también si se trata de un tema social debemos construir más empresas, debemos construir nuevas unidades productivas con un enfoque social, con un enfoque que permita generar empleo a madres con niños discapacitados por ejemplo, para que esos niños vayan a lugares con rehabilitación todo el tiempo, simultáneamente que estén trabajando y que puedan ser productivas ya que les muy difícil conseguir porque tienen a sus niños, tienen horarios especiales, entonces es saber cuál es la necesidad de la población más vulnerable y poder enfocarse a la generación de alternativas de empleo para estas comunidades.

**6. ¿Estaría dispuesta la organización que representa a coordinar un proceso de formación, entrenamiento o apoyo económico para la creación de empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Si, el programa Antioquia está dirigido fundamentalmente a eso, en los colegios a sensibilizar a los niños, que deben ser proactivos, de que deben tener iniciativa en tener sueños, primero en formarse y estudiar, terminar su bachillerato pero ir construyendo un proyecto de vida, in construyendo un modelo que les permita a ellos generar a través de esas iniciativas modelos empresariales y unidades productivas que les dé el soporte y el sostenimiento para poder llegar a una universidad y terminar su carrera profesional, entonces hay que impulsar a estos jóvenes a que sean emprendedores, que vean ya como una alternativa el emprendimiento más que pensar en emplearse a futuro en empresas que prácticamente tienden a desaparecer si no hay un acompañamiento y una estructura de gremios y una estructura de equipo a nivel empresarial.

**7. ¿Cuáles serían las condiciones que se requieren para co-crear empresas sociales en el Bajo Cauca?**

Fundamentalmente tener en cuenta a las empresas que ya están trabajando en la parte social, articularlas a través de redes de trabajo, articularlas con las diferentes cadenas productivas a ver cómo pueden hacer parte integral de esas cadenas de producción, necesariamente aquella que tienen la experiencia y el trabajo ya con estas

comunidades vulnerables yo creo que son las llamadas a moderar o a liderar estos procesos de construcción de trabajo social y de empresas sociales, es muy importante tener en cuenta también la institucionalidad, pero la institucionalidad no como apoyo si no como direccionamiento o cabeza del proceso, porque el proceso si tiene que ser manejado por la misma comunidad, debe ser desde un proceso social, desde un proceso que sea la comunidad la que se abandere de su propio desarrollo, porque la institucionalidad ya sabemos, está llamada a contribuir con el conocimiento y la experiencia en la parte de orientar a las comunidades, pero fundamentalmente la base de todo es que la comunidad se empodere de los procesos.

**8. ¿A partir de su experiencia considera que pueden darse condiciones económicas y sociales del territorio para implementar empresas sociales?**

Yo lo comentaba ahorita, y es que mucho del dinero público se va a la construcción de obras que no se requieren o no son prioritarias, con lo que nosotros podemos construir desde lo público empresas que ayuden al desarrollo de las comunidades a generar empleo y lógicamente que haya una inversión social desde la empresa privada por decir la banca, que debe reflejar todas las utilidades, todas las ganancias que tiene de los manejos de los dineros de los municipios del bajo cauca con una proyección social apoyando ese tipo de iniciativas, que haya una banca común, crear un fondo común de este tipo de empresas donde sí se puede hacer donaciones por ley que hasta el 30% de lo que se paga en declaración de renta se puede donar, porque no crear un fondo común para este tipo de construcción de empresa social y que se tenga un arca desde lo público y lo privado donde se aporten un 50/50 y que con esos fondos si se pueda estructurar este tipo de empresas sociales, si se puedan apoyar estas empresas que son las que están atendiendo las necesidades básicas y fundamentales de las comunidades más vulnerables, que si se puedan atender programas para que se desarrollan su crecimiento para que puedan implementar unidades productivas y para dar respuestas que requieren muchas veces el apoyo, y muchas veces el mismo estado a través de los entes locales de las comunidades se niegan a apoyar ese tipo de entidades que están cumpliéndole la función que le corresponde al estado.

**9. ¿Cuáles serían los principales retos y desafíos que podrían afrontarse para la conformación de empresas sociales en el territorio?**

Uno de los principales retos es el tema de la corrupción, desafortunadamente la imagen que tienen nuestros administradores públicos es que si ellos no llevan un porcentaje de actividad ellos no invierten en el municipio, lamentablemente como las alcaldías se han venido presentando con obras inficinosos, con proyectos inficinosos que da ese tipo de corrupción, pero si desde la misma comunidad nos convertimos en veedores de los dineros públicos, en veedores de que una obra pública antes de construirse se debe socializar y si es prioridad para la comunidad se puede hacer, de lo contrario tienen que redireccionarse esos dineros, pero desafortunadamente primero se toma la decisión de invertir y hacer las obras y después es que se muestran a la comunidad, entonces uno de los mayores retos es eso, como vulnerar esos fondos comunes dirigidos a estos

proyectos de empresa social, como vulnerar los de la corrupción y los malos manejos públicos que en la administración se vienen dando, uno de los mejores ejemplos es la gobernación de Antioquia con el tema de transparencia, con el tema de veeduría, con el tema de mostrar y de socializar las cosas como respuesta a las necesidades que se tienen en las comunidades y se enfoca a invertir los dineros y los recursos en temas muy puntuales que atiendan las problemáticas como la de educación, violencia, como el tema de generar los espacios para que los temas pro ejemplo de espacios donde los niños puedan jugar en donde los jóvenes puedan pensar en su futuro, como generar canchas polideportivas, de emplear el tiempo ocioso de los jóvenes en cosas productivas para que las personas tengan respuestas asertivas. Los desafíos son para que los líderes trabajen en equipo, que los líderes empiecen a trabajar y pensar por un bien común y no por un bien particular.

**10. ¿Podrías identificar líderes y organizaciones públicas o privadas interesadas en la creación de empresas sociales a partir de alianzas estratégicas?**

Si, desde el programa Antioquia e, estamos en función de ver y evaluar cuáles son las necesidades de las comunidades y apuntarles a un trabajo de articulación, no solo un trabajo de la gobernación, sino un trabajo articulado con la comunidad, con los entes, con las organizaciones comunitarias; hay organizaciones que se pueden llamar al trabajo como las aso comunales y sus juntas directivas porque hay muy buenos presidentes, hay muy buenos directivos que piensan en la comunidad y en cómo encontrar respuesta a sus necesidades, una de las empresas que yo digo que debe estar involucrada es la fundación que trabaja con la parte de rehabilitación de los niños, tiene unas ideas interesantes en la parte de crear unidades productivas para las comunidades, otra de las que se puede involucrar es la fundación que trabaja para darle bienestar a los niños más desfavorecidos de los barrios del sur, que son los barrios que están a orilla del río Cauca, otra de las organizaciones que podría entrar a trabajar son las juntas de acciones comunales rurales tenemos el ejemplo de la jac de la frutera, recientemente ha trabajado en pro de una idea y nos dio ejemplo de organización con la creación del festival de la raza en el corregimiento de campo alegre, con un objeto particular y es construir la escuela de artes para esa comunidad, esa comunidad que hace muchos años vivía de las artesanías, de la talla de madera, de todo lo que podían generar esas personas con tanto talento, pero desafortunadamente desapareció esa vocación natural y es lo que se quiere rescatar, entonces si hay jac que valen la pena incorporarse, hay organizaciones que tienen ese objetivo social, pero también hay organizaciones que se enmascaran y trabajan mostrando que son una comunidad y mostrando que son las que representan a una población particular vulnerable cuando se sabe que realmente se maneja por dos o tres personas que son las que manejan absolutamente todo el monopolio de esa empresa, entonces es hacer filtros también y conocer muy de fondo el trabajo que están haciendo cada una de ellas para involucrarlas en estos procesos tan importantes.

**11. ¿Su organización estaría dispuesta a hacer parte de una red de apoyo para apuntalar las empresas sociales que propenden por el desarrollo local?**

100%, y estamos dispuestos para apoyar todas aquellas empresas que en sus etapas de inicio tienen dificultades que es la etapa más vulnerable de una empresa para que arranque o definitivamente se cierre, estamos comprometidos con el emprendimiento en la subregión del bajo cauca, estamos comprometidos con generar nuevas iniciativas, por apuntarle a la innovación por aportarle al desarrollo de empresas de este tipo y desde mi punto de vista personal y particular estaré involucrado si me lo permiten en la capacitación, orientación, desarrollo de este tipo de modelo porque es hacia donde debemos apuntar definitivamente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Medellín y Caja de compensación familiar de Antioquia COMFAMA. (2012). *Revisión Conceptual: Empresas sociales*. Medellín.
- Beltrán, S. (6 de Noviembre de 2014). Cooperada de la Cooperativa Multiactiva de Madres Comunitarias COMACO. (A. Díaz, Entrevistador)
- Casadiegos, A. (4 de Noviembre de 2014). Representante Legal de la Asociación de Mujeres de Cauca ASOMUCA. (A. Díaz, Entrevistador)
- Correa, E. (4 de Noviembre de 2014). Director Seccional Bajo Cauca Universidad de Antioquia. (A. Díaz, Entrevistador)
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 32-53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 7-34.
- Del Río, E. (5 de Noviembre de 2014). Representante Legal de la Fundación Hermano Mayor. (A. Díaz, Entrevistador)
- Drayton, B. (2006). *Everyone a Changemaker: Social Entrepreneurship's Ultimate Goal*. Innovations.
- Durango, L. (4 de Noviembre de 2014). Representante Legal de la Fundación de Discapacitados de Cauca FUNDISCA. (A. Díaz, Entrevistador)
- Fisac, R., Moreno, A., Palacios, M., Pérez, D., & Uribe, D. (2011). La empresa social como modelo organizativo para la implicación de la universidad en iniciativas de cooperación al desarrollo. *V Congreso Universidad y Cooperación al Desarrollo*. Cadiz.
- García, T., & Moreno, A. (2013). *Las empresas sociales en Medellín: Analisis teórico práctico*. Medellín.
- Gobernación de Antioquia: Departamento administrativo de planeación. (2011). *Plan estratégico subregional del Bajo Cauca 2011-2020*. Medellín: Divergráficas Ltda.
- Monzón, J. (2013). Empresas sociales y economía social: Perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la U.E. *REVISTA DE ECONOMÍA MUNDIAL*, 151-164.

- Monzón, J., & Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*. Bruselas: Comité Económico y Social Europeo.
- Palacio, F. (6 de Noviembre de 2014). Asociado de la Corporación Internacional El Negro Villa. (A. Díaz, Entrevistador)
- PLANEA. (1997). *Subregiones de Antioquia hacia el 2020*. Medellín.
- Prahalad, C. (2006). *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*. Pearson Prentice Hall.
- Rengifo, E. (5 de Noviembre de 2014). Representa Red de Mujeres del Bajo Cauca REDMUSC. (A. Díaz, Entrevistador)
- Rengifo, O. (6 de Noviembre de 2014). Coordinador del Centro Antioquia E de la Gobernación de Antioquia para el Bajo Cauca. (A. Díaz, Entrevistador)
- Sánchez, A. (5 de Noviembre de 2014). Gerente de CONFIAR para el Bajo Cauca. (A. Díaz, Entrevistador)
- Vargas, M. (2012). *Institucionalidad y empresas sociales*. Medellín: EAFIT sede Llanogrande.
- Vélasquez, G. (4 de Noviembre de 2014). Director de la sede Caucasia de COOPETRABAN. (A. Díaz, Entrevistador)
- Yepes, V. (6 de Noviembre de 2014). Director de Extensión y Mercadeo de la Fundación Universitaria Católica del Norte. (A. Díaz, Entrevistador)
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos: Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá : Grupo editorial Norma.